

Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Олександр Свінцов
Василь Зінкевич

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Тексти лекцій

Дрогобич, 2019

УДК 005.9 (075.8)

C-24

*Рекомендовано до друку вченою радою
Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка
(протокол № 5 від 18.04.2019 р.).*

Рецензенти:

Башнянин Григорій Іванович, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Львівського торгово-економічного університету.

Паласевич Микола Богданович, кандидат економічних наук, доцент, заступник директора ННІФМЕІТ з наукової роботи та міжнародної співпраці. Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Відповідальний за випуск:

Кишакевич Богдан Юрійович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Свінцов Олександр

C-24 Стратегічне управління : тексти лекцій [для підготовки фахівців першого бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" / Олександр Свінцов, Василь Зінкевич. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2019. – 198 с.

Тексти лекцій укладено згідно з робочою програмою нормативної навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент", затвердженої науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

У посібнику викладено основні питання сутності та особливостей стратегічного управління, еволюції стратегічного управління, змісту процесів та технології стратегічного менеджменту, його принципів та функцій, сутності та класифікації стратегій підприємства, процесу стратегічного планування, формування стратегічних цілей, генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції підприємства, формування стратегічного потенціалу, управління стратегічними змінами у підприємстві. Він містить лекційний матеріал до кожної з тем курсу, питання для самоперевірки та контролю знань, тести для самоконтролю, ситуаційні завдання, термінологічний словник, список рекомендованої літератури.

Бібліографія 26 назв

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. Стратегічне управління: сутність та особливості.....	8
ТЕМА 2. Моделі стратегічного управління.....	21
ТЕМА 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій.....	26
ТЕМА 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством.....	58
ТЕМА 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану....	76
ТЕМА 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства	99
ТЕМА 7. Організація стратегічного управління підприємством....	111
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ	129
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	133
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	155
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	190
ЛІТЕРАТУРА.....	195

ВСТУП

Стратегічне управління як сучасна система менеджменту організацій виникло під впливом докорінних змін у господарській діяльності останньої чверті ХХ століття. Можна стверджувати, що економіка розвинених країн сьогодні набула рис постіндустріальної епохи та може бути визначена як інноваційна, нова економіка, економіка знань, що вирізняється високим динамізмом і невизначеністю зовнішнього середовища. Відбувається подальша глобалізація конкуренції: будь-яка фірма, навіть та, що працює на локальному ринку, конкурує з вітчизняними і зарубіжними виробниками аналогічних товарів. Конкурують між собою не тільки товари, але і організації, регіони, країни.

У таких умовах основними факторами розвитку все більше стають люди, знання, компетенції, якими вони володіють. Відбувається перехід від традиційного управління, орієнтованого на капітал, до стратегічного управління, орієнтованого на інновації, знання, оновлення організаційних структур і зв'язків, на зовнішнє середовище.

Проблеми стратегічного управління особливо актуальні для України. Її інтеграція в систему європейських та світових господарських зв'язків вимагають адекватності всіх факторів і результатів виробництва світовому рівню. Недостатній досвід і низький рівень стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах ринкової економіки та зони вільної торгівлі з ЄС часто робить їх неконкурентоспроможними на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Отже, вміння формувати образ майбутнього, розробляти цілі і стратегії розвитку, підвищувати конкурентоспроможність організації, передбачити і пом'якшувати стратегічні загрози, тобто вміння застосовувати методологію та технологію стратегічного управління є важливою умовою існування та розвитку підприємства, а, отже, потребують формування в процесі підготовки майбутніх фахівців у сфері менеджменту. Дисципліною, яка забезпечує здобуття відповідних знань, умінь та навичок бакалаврів з менеджменту є "Стратегічне управління".

Метою викладання курсу "Стратегічне управління" є оволодіння студентами теоретичними знаннями з питань стратегічного управління підприємствами, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємств та набуття практичних умінь і навичок, щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємств.

Предметом вивчення дисципліни "Стратегічне управління" є система та процес стратегічного управління підприємством.

Завдання, що мають бути розв'язані у процесі викладання дисципліни "Стратегічне управління":

- ознайомлення студентів із сутністю, основними поняттями і категоріями стратегічного управління;
- еволюцією підходів до формування та реалізації стратегій в процесі стратегічного управління підприємствами;
- розуміння змісту процесів та технології стратегічного управління;
- сутності та класифікації стратегій підприємства;
- засвоєння процесу стратегічного планування;
- набуття теоретичних знань із формування стратегічних цілей, генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції підприємства, питань управління стратегічними змінами у підприємстві;
- набуття практичних навичок щодо питань оцінки внутрішнього і зовнішнього оточення, визначення стратегічних цілей, розробки стратегії, формування стратегічного плану, організації стратегічного планування, оцінки діючої стратегії, її контролю при впровадженні, мотивування працівників у процесі реалізації стратегічних рішень.

Вивчення навчальної дисципліни "Стратегічне управління" забезпечує формування:

1) загальних компетентностей:

- здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної сфери і професії менеджера;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при розв'язанні професійних завдань;
- здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо;

– здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді;

2) фахових компетентностей:

– здатність визначати та описувати характеристики організації;

– здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації;

– уміння визначати функціональні галузі організації та зв'язки між ними;

– здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

– розуміти теоретичні основи та практичні особливості менеджменту персоналу підприємства, вміти формувати мотиваційний механізм управління його діяльністю;

– здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

Програмні результати вивчення дисципліни "Соціальний менеджмент":

1) знання та розуміння: знання закономірностей та особливостей формування та розвитку персоналу організації.

2) застосування знань і розумінь:

– уміти, використовуючи нормативно-правові інструменти, з урахуванням факторів прямої та непрямої дії обирати оптимальні варіанти співпраці з суб'єктами зовнішнього середовища, встановлювати та підтримувати взаємовідносини з іншими організаціями в цій та спорідненій галузях;

– уміти, використовуючи чинну систему мотивації, добирати та впроваджувати ефективні заходи мотивування в колективі підприємства;

– уміти розробляти і здійснювати кадрову політику в сучасних організаціях, здійснювати добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечувати цілеспрямоване використання персоналу, здійснювати формування колективу, забезпечувати його згуртованість та сприятливий морально-психологічний клімат;

3) формування суджень:

– здатність враховувати закони розвитку суспільства та економіки, правові норми та правила, моральні та етичні переконання в процесі здійснення професійної управлінської діяльності;

– здатність визначати особистісні цінності та цілі менеджера;

– здатність використовувати набуті професійні знання та навички для розв'язання практичних завдань у галузі управління.

Дисципліна "Стратегічне управління" належить до циклу професійної підготовки менеджерів, вивчається після дисциплін: "Менеджмент", "Теорія організації", "Управління персоналом", "Маркетинговий менеджмент".

Тексти лекцій з дисципліни "Стратегічне управління" укладені згідно із робочою програмою навчальної дисципліни "Стратегічне управління" (затверджена науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, Протокол № 4 від 24 квітня 2018 року).

У пропонованому посібнику розглянуті такі питання: Стратегічне управління: сутність та особливості. Моделі стратегічного управління. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством. Вибір стратегії та складання стратегічного плану. Управління стратегічним потенціалом підприємства. Організація стратегічного управління підприємством.

Тексти лекцій з дисципліни "Стратегічне управління" містять не лише теоретичні відомості до відповідних лекційних занять, а й завдання, якими може скористатися студент у процесі самостійного вивчення дисципліни: тести, запитання для перевірки рівня засвоєння базових понять та теоретичних концепцій курсу, розрахункові задачі і ситуації для аналізу, робота над якими закріпить практичні навички.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

1. Концепція стратегічного управління.
2. Передумови формування системи стратегічного управління. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні. Специфіка стратегічного управління.
3. Основні складові системи стратегічного управління. Характеристика етапів процесу стратегічного управління.
4. Сучасні парадигми стратегічного управління. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.

1. Концепція стратегічного управління

У травні 1971 року в Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. Рік 1973-й вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження теоретичних розробок з галузі стратегічного управління. Відтоді цей напрям у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження у галузі проводяться в усіх розвинених країнах світу і більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління. Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати такі обмеження стратегічного планування.

1. Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій.

Перефразовуючи Пітера Друкера, можна сказати, що стратегічне планування - це передусім управління розробкою та виконанням планів, а стратегічний менеджмент – управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування

широкого спектру інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації.

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

3. У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні.

Наслідком формування ідеологій стратегічного управління стало, по-перше, розмежування функцій поточного та стратегічного управління, по-друге, подальший розвиток теорії і практики стратегічного управління.

Концепція стратегічного управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного управління у різних країнах дає підстави вести мову про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління.

Вихідною ідеєю, що відбиває сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі визначення цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб підприємство загалом функціонувало у стратегічному режимі. Зважаючи на це, можна дати визначення стратегічного управління, яке найповніше розкриває сутність концепції стратегічного управління:

стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій ("стратегічний набір").

2. Передумови формування системи стратегічного управління. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні. Специфіка стратегічного управління

Концепція стратегічного управління, яку покладено в основу стратегічного мислення, має такі характерні особливості:

1. Ґрунтується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

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

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, "дерева цілей", стратегій, "стратегічного набору", стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

6. Створює передумови для вироблення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, зі свого боку, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі.

Наведені характеристики не вичерпують сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш істотні її складові.

3. Основні складові системи стратегічного управління. Характеристика етапів процесу стратегічного управління

На практиці процес стратегічного управління не має точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно; спостерігається повернення до вже реалізованих раніше етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою. Проте, стратегічне управління, що є комплексним інноваційним процесом, не може відбуватися ізольовано від того, що має місце на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

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

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Модель стратегічного управління як процес та характеристика його елементів наведена на рис. 1.1.

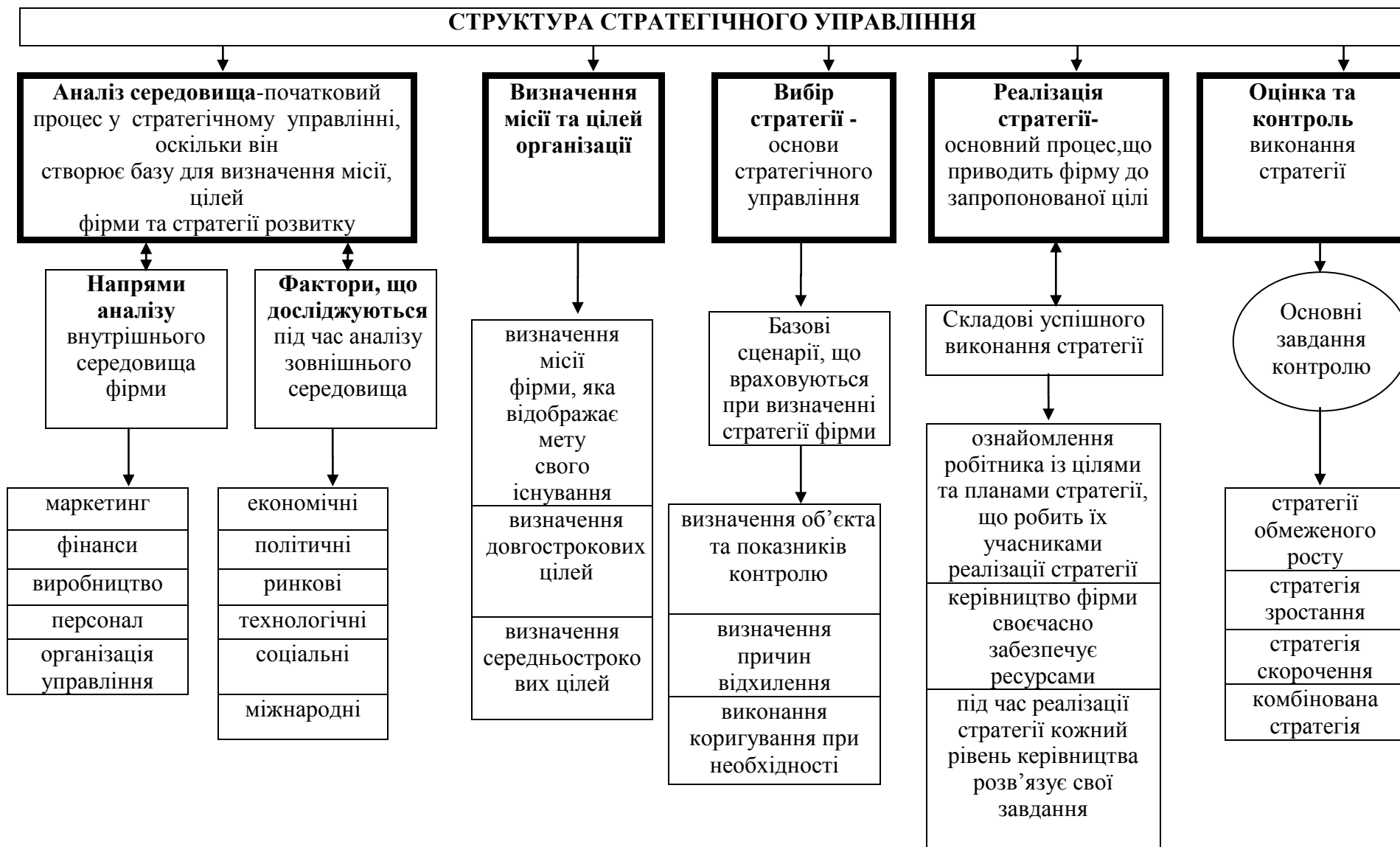


Рис. 1.1. Стратегічне управління як процес, його структура та зміст основних елементів

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління.

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

Стратегічне управління сформувалося у процесі тривалого еволюційного розвитку шляхом удосконалення його елементів та усунення недоліків. Концепція західної корпоративної стратегії ґрунтується на переконанні, що планування дає змогу компанії уникнути помилок і сприяє оптимальному прийняттю управлінських рішень.

Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне підприємництво (рис. 1.2).

Бюджетне планування активно впроваджувалося у 40 – 50-х рр. ХХ ст. і відповідало періоду масового виробництва. Основними ознаками бюджетного планування були: короткостроковий характер (зазвичай, бюджети розробляли на один рік); внутрішня націленість (у статтях бюджетів відображали тільки фінансові та натуральні показники, які характеризували внутрішню діяльність корпорації); прийняття рішень здійснювали "згори – вниз", ініціативи "знизу" практично небуло.

Для процесу запровадження бюджетного планування характерними є два його варіанти: незмінність бюджетів протягом року, кварталу, а у випадку необхідності внесення змін тільки з дозволу вищого керівництва (такий підхід був характерним для японських фірм); гнучке планування, тобто бюджети переглядали відповідно до ситуації, але тільки за умови гарантованого отримання приросту прибутку, або зменшення витрат (гнучкі бюджети складала переважно американські фірми). Один із недоліків цієї системи планування полягав у тому, що турбота про високу поточну прибутковість створювала реальну загрозу майбутньому виживанню фірми.



Рис. 1.2. Еволюція стратегічного управління

Довгострокове планування охоплювало орієнтовно 50 – 60-ті рр. (на думку деяких учених, це 1955 – 1975 рр.) і відповідало періоду "зрілих" ринків. Наприклад, американська економіка цих років відзначалася високими темпами росту товарних ринків і відносною передбачуваністю напрямів розвитку національного господарства, порівняно вузькою спеціалізацією провідних компаній і відносно низьким рівнем конкуренції між ними. Завданням довгострокового планування було складання прогнозу продажу фірми на декілька наступних років, а на його основі — функціональних планів, які в подальшому об'єднували в єдиний фінансовий план корпорації. Обмеженість цієї системи планування полягала у використанні методів екстраполяції для прогнозування продажу, а також методів розподілу ресурсів. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та інтенсивної конкуренції ці методи виявилися неефективними.

Стратегічне планування запроваджувалося у 60 – 70-ті рр. ХХ ст., коли зовнішнє середовище корпорацій ставало дедалі складнішим і динамічнішим, що вимагало переорієнтації з виробничо-технічних проблем на їх розв'язання засобами маркетингу. Ця система об'єднала методи довгострокового планування і маркетингу. Однак, незважаючи на її прогресивність, організація формування та впровадження стратегії має істотні недоліки.

Стратегічне управління започатковане приблизно у 70-ті рр. ХХ ст. в американській економіці, пізніше поширилося на інші країни. Його вважають найсучаснішою модифікацією стратегічного корпоративного планування. Основна відмінність між зазначеними стратегічними спрямуваннями полягає в тому, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів: нових ринків, нових товарів і нових технологій. Перефразовуючи П.Друкера, І.Ансофф дав таке визначення: стратегічне планування – це управління планами, а стратегічний менеджмент – управління результатами.

Стратегічне управління як спосіб управління почало застосовуватися в умовах появи нових, складніших завдань, які обумовлені динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин; швидкої зміни завдань та реакції організації на зовнішні обставини; високої ціни помилки від неправильних рішень, відсутності формалізованих та звичних процедур розв'язання завдань.

Одночасно активно проводилися дослідження проблем стратегічного управління багатьма вченими, зокрема професорами Гарвардської бізнес-школи (К. Ендрю, Ж. Бовером, К. Р. Крістенсоном та іншими). Розроблений методичний підхід почали розвивати консалтингові фірми і передовсім такі всесвітньовідомі, як Бостонська консалтингова група, "МакКінсі", Артур Д. Літл тощо. Запропоновані ними конкретні моделі та методи почали активно впроваджуватися в практику найбільших корпорацій ("Дженерал Електрик", "Ай Бі Ем", "Кока-Кола", "Тексас Інструмент"). Цю Систему на початку 80-х рр. ХХ ст. використовувала майже половина найбільших корпорацій США.

У сучасних умовах розрізняють два напрями розвитку стратегічного управління. Перший з них є логічним продовженням стратегічного планування. Він охоплює підсистему аналізу та планування стратегії, а також підсистему реалізації стратегії. Це практично управління стратегічними можливостями організації, тому його іноді називають регулярним стратегічним управлінням. Згаданий метод часто застосовують на практиці. Інший напрям розвитку стратегічного управління називають стратегічним управлінням у реальному масштабі часу, тому що він забезпечує розв'язання стратегічних завдань, які несподівано виникають. Розвивається цей напрям у тих галузях, де зміни в зовнішньому середовищі відбуваються досить часто, здебільшого є непередбачуваними, що вимагає негайної адекватної реакції. У таких умовах в організації не залишається часу на перегляд своєї стратегії, тому вона змушена одночасно займатися розв'язанням нових стратегічних завдань.

На думку деяких учених, останніми роками стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва. Великі, раніше досить успішні компанії, зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною насиченістю ринку, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби. Усунути ці проблеми в диверсифікованих організаціях, організованих за функціональною ознакою і керованих з єдиного центру, нелегко. Вихід був знайдений у запровадженні нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення у компаніях незалежних господарських одиниць. Такі підрозділи мають безпосередні зв'язки з групами споживачів, залишаючись частиною організації; самостійно визначають стратегію в межах узгоджених умов і здійснюють її незалежно; несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Контракти регулюють відносини між самими підрозділами, між підрозділами і вищим керівництвом, між підрозділами та службами забезпечення, не допускаючи утворення проміжних ланок між нижчим і вищим рівнями управління.

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

4. Сучасні парадигми стратегічного управління. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України

Останніми роками українські виробники, переживши період дещо скептичного ставлення до планування взагалі та перспективного зокрема, роблять спроби передбачити майбутнє в новій системі планування і трансформувати свою організаційну структуру відповідно до сформованої стратегії. Цей процес супроводжується великими труднощами, зумовленими невмінням вищого керівництва думати стратегічно, відсутністю власного досвіду стратегічного управління, а також неможливістю скористатися зарубіжним досвідом, враховуючи істотні розбіжності між умовами функціонування зарубіжних корпорацій і вітчизняних підприємств.

Причини сьогоднішніх проблем можна визначити, розглянувши детальніше еволюцію системи вітчизняного управління.

У 20-ті рр. ХХ ст. відбувся перехід від "воєнного комунізму" до нової економічної політики, яка сприяла розвитку економічної думки. Розгорнулися активні дискусії щодо співвідношення плану та ринку, а також методології планування: яким має бути перспективне планування – індикативним чи директивним; як план співвідноситься з ринком; які закономірності та тенденції закладатимуться в основу плану. Під час дискусій економісти поділилися на прихильників телеологічного і генетичного напрямів. Прихильники телеологічного (з гр. *teleos* – ціль) напряму пропагували директивні методи управління – регламентацію "згори" діяльності підприємств. Яскравими представниками цього напряму були Г. Крижановський (1872 – 1959), голова Держплану СРСР з 1921 р., і С. Струмилін (1877 – 1974), заступник голови Держплану СРСР. Вони вважали, що план "приходить" на зміну ринку, а планове господарство є повною

йому заміною. Протиставлення зводилося до того, що план базується не на об'єктивних тенденціях економічного розвитку, а на завданнях і розпорядженнях, сформованих "колективною волею". Прихильники цього напрямку заперечували позитивну роль ринку, розглядали план як регулятор виробництва, висунули ідею триланкової системи безперервного формального планування (генеральне, п'ятирічне та річне). В Україні представниками телеологічного напрямку були В. Введенський, О. Віткуп, Ф. Винник, І. Фалькевич. Вважають, що телеологічний напрям став теоретичною основою адміністративної системи управління.

Прихильники генетичного (з гр. *genesis* – походження) напрямку відстоювали ринковий механізм господарювання, відхиляли диктатуру плану. Вони вважали, що планування неможливе без прогнозу, а план має базуватися на вивченні об'єктивних закономірностей і тенденцій економічного розвитку. Яскравими представниками генетичного напрямку були М. Кондратьєв (1892–1938), професор Московської сільськогосподарської академії, політеконом, статистик, фінансист, плановик, світову славу якому принесла праця "Великі цикли економічної кон'юнктури", а також В. Базаров (1874 – 1939), працівник Держплану. Ці вчені вважали, що різниця між двома зазначеними напрямами полягає у вихідному пункті планування: розроблення плану має залежати не від довільно вибраної мети, а від об'єктивних закономірностей і умов розвитку. Вони запропонували триланкову систему планування: генеральний план, як основа системи, перспективний план, як попереднє уточнення, і річний план. При цьому генеральний і перспективний плани не мають бути надто деталізованими. Прихильниками генетичного підходу в Україні були П. Фомін, О. Звоницький, О. Шмідт та інші.

Перемога в наукових дискусіях кінця 20-х рр. належить телеологічній школі, тому що вони були перенесені з економічної площини у політичну. Блискучі економісти-плановики, імена яких увійшли до скарбниці світової економічної думки, за сфабрикованими звинуваченнями були репресовані. У науці залишилися маловідомими теорія "великих і малих циклів" М. Кондратьєва, його трактування прогнозів, теорія "затухаючої кривої" В. Базарова тощо.

Протягом 30 – 80-х рр. ХХ ст. відбувався подальший розвиток адміністративної системи управління, особливостями якої було: використання директивних методів управління виробництвом і розподілом продукції; централізоване забезпечення кожного підприємства матеріально-технічними ресурсами; встановлення державних цін на продукцію; націленість планів на розв'язання поточних, а не перспективних питань розвитку; слабка наукова обґрунтованість планів; планування "від досягнутого"; недемократичний характер технології розробки планів: план, доведений "згори", був обов'язковим до виконання, а на підприємствах процес планування максимально спрощувався; усім виробникам затверджували практично однакові планові показники; результати їхньої господарської діяльності оцінювали залежно від виконання планових завдань тощо. У цій системі основними були п'ятирічні та річні, розроблені на їхній основі, плани.

Варто зазначити, що в межах адміністративної системи управління неодноразово робилися спроби її вдосконалити, зокрема у 1956 р. прийнято рішення про демократизацію планування і посилення його перспективного характеру; у 1987 р. внесено деякі зміни в систему планів, запроваджено розробку Концепції економічного та соціального розвитку країни, а також змінено порядок формування п'ятирічного плану, доведення підприємствам контрольних цифр, державних замовлень, стабільних економічних нормативів та лімітів. Однак ці спроби вдосконалення не сприяли істотним змінам у системі управління.

На початку 90-х рр. ХХ ст. з проголошенням курсу переходу до ринкової економіки розпочалася перебудова управління, особливо на базовому рівні. Під час чергової дискусії з приводу "план – ринок", яка розгорнулася на сторінках провідних економічних журналів, пріоритет надавався ринковому саморегулюванню, а від планування почали відмовлятися навіть ті, хто в недалекому минулому були його палкими прихильниками. На практиці це виявилось у відмові від обов'язкового складання п'ятирічних та спрощеної структури річних планів. З часом стало зрозуміло, що, діючи в умовах нестабільності зовнішнього середовища, досягти успіху можна тільки тоді, коли вдається передбачити зміни і вжити запобіжних заходів.

У сучасних умовах вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема. Відбувається трансформація організаційної структури: перехід від функціональної надцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або напівзалежних підрозділів, які формують і реалізують стратегію для окремих сегментів ринку і є конкурентоспроможними на них. Цьому процесу сприяє поширена на Заході тенденція до децентралізації компаній (рис.1.2 – 1.4.).

Якщо не визначено генеральний напрям розвитку організації, то запровадження нової структури не може гарантувати бажаного результату. Однак на практиці доволі часто за відсутності чітко сформованих цілей розвитку та економічної стратегії — напряму руху — підприємства намагаються розробляти тактику. Все це свідчить про необхідність запровадження вітчизняними організаціями системи стратегічного управління, але обов'язково з урахуванням його сучасних особливостей.

ТЕМА 2. МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Ранжування управлінських задач у стратегічному управлінні. Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством.

2. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища.

2.1. Управління на базі передбачення змін.

2.2. Управління на базі гнучких екстрених рішень.

1. Ранжування управлінських задач у стратегічному управлінні. Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством.

Втілення концепції стратегічного управління за останні 30 років привело до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, даючи змогу мову про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію.

Стратегічні можливості, які має або може мати підприємство у майбутньому, є основними взаємопов'язаними елементами, які допомагають йому посісти чільне місце в середовищі.

Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства здійснюється за шкалою І. Ансоффа (таблиця. 2.1).

Що більш нестабільне та складне зовнішнє середовище, то більше ускладнюється система управління підприємством.

Залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища в теорії менеджменту виділяють такі типи систем управління:

1) управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності – 2,5 – 3,0);

2) управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності (оцінка – 3,0 – 3,5);

3) управління на основі гнучких експертних рішень (ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок), що застосовується для умов істотної нестабільності зовнішнього середовища (оцінка вище 3,5).

**Шкала оцінки нестабільності зовнішнього середовища
(за І. Ансоффом)**

Характеристика	Рівні нестабільності				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	Екстраполяція досвіду	Несподівані, мають аналогії	Неочікувані та повністю нові	
Темп змін	Повільніше, ніж реакція підприємства		Порівняно з реакцією підприємства	Швидше, ніж реакція підприємства	
Характеристика	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані значні проблеми і можливості	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами	Непередбачувані зміни
<i>Шкала нестабільності</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Управління підприємством в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища включає: управління на підставі контролю; управління за проміжними результатами.

2. Характеристика та види систем управління підприємством в умовах мінливого середовища.

2.1. Управління на базі передбачення змін

Управління на підставі передбачення змін основну увагу приділяє взаємозв'язку таких базових елементів, як нестабільність зовнішнього середовища, стратегії досягнення цілей організації та можливостям підприємства до реалізації стратегій з метою адаптації його до середовища. До того ж для успіху в довгостроковій перспективі, організація має як змінювати стратегії, так і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища і, відповідно, виникнення нових проблем, одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для фірми у майбутньому.

Механізм управління стратегічними можливостями базується на таких положеннях:

1. Для оптимальної потенційної прибутковості *агресивність стратегій* організації має відповідати змінам у середовищі. Під *агресивністю* розуміється рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить до "портфеля" продукції, технологію, концепцію маркетингу тощо.

2. Для досягнення потенційної прибутковості *готовність* керівників фірми до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під *готовністю до змін* розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти.

3. Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною. Під *компонентами* розуміються уміння та навички менеджерів, організаційна культура, структура влади, структури та системи управління.

4. Управління стратегічними можливостями найтісніше пов'язане з визначенням профілю, потенціалу фірми та рівня його адаптації до потреб середовища.

Управління за допомогою вибору стратегічних позицій відрізняється твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу організації — це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає в організації при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі.

2.2. Управління на базі гнучких екстрених рішень

Управління підприємством у кризових умовах включає: управління на підставі ранжирування стратегічних завдань, управління за "слабкими" сигналами, управління в умовах несподіваних подій.

Управління на підставі ранжування (реструктурування) стратегічних завдань передбачає упорядкування завдань за пріоритетністю та терміновістю виконання.

Такий підхід основну увагу приділяє визначенню тих завдань, які мають розв'язуватися в межах стратегічного управління. Це дає змогу реалізувати "принцип своєчасності рішень".

Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, технічними, економічними, соціальними, політичними).

2. Доведення результатів спостережень до керівництва.

3. Вище керівництво спільно з плановим підрозділом поділяє завдання на чотири категорії:

- *найтерміновіші*, що потребують негайного розв'язання;
- *важливі, середньотермінові*, які "укладаються" в наступний плановий цикл;

- *важливі нетермінові* задачі;

- *хибні*, які не заслуговують на увагу.

4. Термінові завдання передаються відповідним підрозділам або створюються спеціальні оперативні групи з метою негайного розв'язання проблеми.

5. Для середньотермінових та нетермінових задач розробляються відповідні рішення, які оформлюються та контролюються вищим керівництвом, вибір рішень здійснюється з погляду стратегічних та тактичних наслідків.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їхню пріоритетність.

Управління за слабкими сигналами передбачає прийняття управлінських рішень на підставі своєчасного виявлення "слабких" сигналів зовнішнього середовища.

"Сильні" сигнали зовнішнього середовища – це очевидні конкретні проблеми для підприємства.

"Слабкі" сигнали зовнішнього середовища – це проблеми, які відомі за попередніми та неточними ознаками.

Управління "за слабкими сигналами" наголошує на необхідності відстеження та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані "*слабкі сигнали*" про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

I. Ансоффом запропонований поділ на п'ять стадій "сили сигналів" про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів. "Слабкі сигнали" мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їхнє подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням "слабких сигналів", то в неї є час підготувати відповідні заходи

до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити програму, яка буде реакцією на зміни.

Управління в умовах стратегічних несподіванок рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищі здійснюються дуже швидко, а отже:

- проблеми виникають раптово;
- виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду;
- невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу);
- контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити.

Сукупність цих умов та характеристик і дає уяву про сутність стратегічних *несподіванок*, які й виступають об'єктами впливу у системі, що розглядається.

Характерні риси цієї системи такі:

1. При виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій.
2. Перерозподіляються обов'язки вищих керівників.
3. Для розробки заходів створюються оперативні групи.
4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

Система, що розглядається, зосереджує увагу на зв'язках цілей (проблем) з організаційним та інформаційним забезпеченням їх досягнення (розв'язання).

Ідею "управління в умовах стратегічних несподіванок" покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, що використовуються на різних рівнях управління економікою в постсоціалістичних країнах.

Розглянуті варіанти побудови стратегічного управління відбивають його сутнісні характеристики, які на практиці знаходять різнобічне втілення в окремих моделях. Теорія та практика управління обґрунтувала наявність широкого кола ефективних моделей стратегічного управління, у яких, залежно від особливостей середовища та підприємства, в ньому реалізовані основні принципи, інструменти та елементи.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ

1. Особливості методичного інструментарію в стратегічному аналізі.
2. Моделі та фактори аналізу зовнішнього оточення підприємства.
3. Проміжне середовище (середовище завдань) організації.
4. Характеристики внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства. Виробничий потенціал підприємства.
5. Процес стратегічної сегментації ринку. Параметри стратегічної сегментації.
6. Стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика.
7. Види та характеристика ключових факторів успіху.
8. Поняття зони стратегічних ресурсів.

1. Особливості методичного інструментарію в стратегічному аналізі

Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості щодо змісту та структури окремих етапів та підсистем, стосовно переліку, а також послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних засадах – аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв'язку та взаємозумовленості. Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи "середовище – підприємство". Більшість серед відомих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до "відкритої" системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо, і дає йому змогу підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Вивчення окремих напрямів впливу середовища на організацію становить суть стратегічного аналізу.

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

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

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

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

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

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

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

Клас неієрархічних моделей базується на ідеї про наявність кількох, пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством (організацією).

Ієрархічна концепція набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Однією з них є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном (рис. 3.1).

Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, яке перебуває під впливом і контролем підприємства; "сере-

довище завдань", до якого належать організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми тощо. Межі між "середовищем завдань" і загальним середовищем досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення "сфери впливу" та "меж контролю" за середовищем.



Рис. 3.1. Модель середовища організації (за Діллом та Томпсоном)

А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю.

Найістотніше на стан справ на будь-якому підприємстві впливає "середовище завдань", яке ще в різних джерелах має назву "безпосереднє оточення", "проміжне середовище", "середовище прямого впливу" тощо.

Це насамперед, безпосередній зв'язок з підприємством, яке є об'єктом аналізу, у вигляді довгострокових договорів, комунікаційних зв'язків різного типу тощо; по-друге, можливість впливу (у певних межах) на елементи цього оточення з боку підприємства. Найбільш розгорненою є характеристика взаємного впливу елементів проміжного (чи безпосереднього) середовища та підприємства, яку наведено в галузевій моделі М. Портера.

На ієрархічному підході до побудови моделі зовнішнього середовища наполягав і Л. Буржуа. Він поширив цей підхід всередині підприємства (відокремив "верхній" і "низовий" рівні у внутрішньому середовищі) і довів необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої "ієрархії корпоративних стратегій", які здійснюють зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища.

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються і в "екологічній моделі середовища" Г. Олдріча. Згідно з уявленнями Г. Олдріча, головне, що стримує розвиток підприємств, – це обмеженість ресурсів, за які й точиться головна конкурентна боротьба між організаціями, що належать до однієї галузі. Автор моделі доводить, що для досягнення зазначених цільових орієнтирів потрібні ресурси відповідного типу: *гнучкість* можлива за наявності переваг у використанні ліквідних ресурсів; *стабільність* – означає орієнтацію на використання ресурсів, що повільно знецінюються; *універсалізація* досягається за умов створення можливостей для використання відповідних ресурсів широкого призначення.

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

Усі сучасні автори розрізняють такі середовища:
зовнішнє (або середовище непрямого впливу);
проміжне (або "середовище завдань");
внутрішнє організації.

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

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

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації.

Стратегічний аналіз користується всією сукупністю інструментів, які існують для визначення механізмів впливу середовища на діяльність організацій, методів аналізу діяльності окремих підсистем.

2. Моделі та фактори аналізу зовнішнього оточення підприємства

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

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу; виходячи з аббревіатури англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology – тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію.

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 відображення у діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

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

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

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

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

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

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

1. *Стан економіки та ринків* визначають економічні фактори:

- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість "економічного законодавства" (зокрема, можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

2. *Діяльність уряду* – політико-інституційні фактори:

- стабільність уряду;

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

3. Структурні тенденції:

- структура галузей національної економіки;
- процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
- темпи згортання діяльності "застарілих" галузей;
- вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

4. Науково-технічні тенденції:

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

5. Природно-екологічна складова:

- природно-кліматичні умови;

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

6. *Тенденції ресурсного забезпечення:*

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

7. *Демографічні тенденції:*

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

8. *Соціально-культурна складова:*

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

9. *Несподіванки стратегічного характеру і можливі "горизонти" стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).* Перелік цих "несподіванок" є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни, а водночас він залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз.

10. *Міжнародне середовище (за окремими країнами):*

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;

- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

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

- кількість і густота населення;
- географічне розташування та розвиненість комунікацій;
- професійний рівень та рівень грамотності населення;
- якість і кількість природних ресурсів;
- переважний рівень технології (за галузями);
- особливості конкурентної боротьби;
- національні особливості ведення бізнесу.

3. Проміжне середовище (середовище завдань) організації

Найбільш змістовними дослідженнями щодо характеристики основних елементів проміжного середовища організації відрізняються прихильники моделі "галузевої структури".

Методологічну базу для аналізу галузевої структури вперше було запропоновано М. Портером. Згідно з моделлю "галузевої структури" галузеве середовище складається з низки "конкурентних сил", які мають двоїстий характер впливу. З одного боку, конкурентні сили загрожують виживанню організації, з іншого – створюють передумови для підвищення ефективності діяльності. Позитивний або негативний вплив конкурентних сил на організацію визначається діями конкурентних факторів, до яких М. Портер зараховує покупців, постачальників, товари-замінники, організації, що потенційно можуть увійти в галузь, а також прямих конкурентів та їхні групи.

Ці компоненти середовища, з одного боку, загрожують існуванню підприємства, а з іншого – формують можливості для його подальшого розвитку. М. Портер відокремлює кілька характеристик для змалювання характеру та ступеня впливу кожного з елементів галузевої моделі зовнішнього середовища прямого впливу. Розглянемо коротко їхній зміст.

Споживачі. В основу функціонування підприємств у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Великого значення при цьому набуває платоспроможний попит, оскільки лише за наявності грошей у споживача можливі всі ринкові операції.

Попит – суспільна або особиста потреба в матеріальних благах чи послугах, у засобах виробництва та споживчих товарах, що забезпечені коштами. Це дуже складне явище, що формується під впливом багатьох чинників. Найчастіше їх групують у такі розділи:

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

Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти – *кількісний і якісний*. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту. Розрізняють *кінцевих споживачів та організації-споживачі* (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо).

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

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

Постачальники. Аналіз постачальників майже не відрізняється від аналізу споживачів, який здійснюється ніби з "іншого боку" – з погляду споживачів. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь загалом за рахунок цін на ресурси, умови постачання, можливостей розриву контрактів. Досвід сучасних підприємств доводить, що весь цикл постачання потрібно розбити на три етапи:

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

2) вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника;

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

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

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

Вплив товарів-замінників (продуктів) на рівень конкуренції досить значний, оскільки вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на товар-замінник Б. Наявність чи можливість існування товарів-замінників встановлює верхню межу ціни на ринку, що обслуговується галуззю – об'єктом дослідження. Практика засвідчує високий рівень впливу товарів-замінників на рівень конкуренції в галузі, навіть за умови її високої конкурентоспроможності. Оцінювання товарів-замінників здійснюється за тими ж параметрами, що й основних товарів, які випускаються галуззю, а це дає змогу виявити їхню конкурентоспроможність.

Аналіз конкуренції. Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту). Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо.

На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво та розподіл товарів.

Потенційні конкуренти. Потенційними конкурентами можуть бути такі підприємства:

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

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

"Бар'єри входу" – ті перешкоди, які ставлять під сумнів доцільність рішень щодо перепрофілювання організації навіть за умов, коли рівень конкуренції галузі стає надвисоким, і спостерігається перевиробництво "звичних" для підприємства товарів, знижується рентабельність тощо.

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

Організації-регулятори. Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та платнею, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо). Державне регулювання може стимулювати розвиток ринку чи окремих галузей (наприклад, за допомогою протекціоністських заходів типу імпортних квот) або, навпаки, ускладнювати ситуацію (наприклад, внаслідок непродуманої системи оподаткування, яка не стимулює до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва).

Головним недоліком цієї моделі є її функціональна обмеженість, яка полягає в урахуванні тільки галузевих взаємозв'язків. Позагалузеві відносини не беруться до уваги, але згадуються як джерела "зовнішніх сил". Дослідження елементів проміжного середовища в Україні має специфіку, на яку необхідно звернути особливу увагу.

4. Характеристики внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства. Виробничий потенціал підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загроз його існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища організації, доцільно трактувати його як виробничий потенціал. У науковій літературі поширені поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнювальною характеристикою цих складових в організаціях, зазвичай, вважають *виробничий потенціал*.

Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

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

Виробничий потенціал підприємства (ВВП) є системою взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості будь-якої системи: цілеспрямованість; складність; самовідтворюваність; відкритість, зв'язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; взаємозамінність, альтернативність його елементів; кількісна вимірюваність, масштаб; історичні умови формування та функціонування; соціально-економічні наслідки використання; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; усталеність/динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння

Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства (ВПП) виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту – використання ВПП буде найвищим, з найвищими показниками ефективності. У протилежному випадку, коли "навички" ВПП не відповідають профілю продукції, результативність та ефективність може навіть наближатися до нуля.

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

Самовідтворюваність ВПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотніх зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу). Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових ВПП, закладені механізми постачання використаних елементів,

створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу загалом.

Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем пов'язані із призначенням будь-якої організації: бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем.

Структурні характеристики ВПП:

Цілісність ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою.

Взаємозв'язок, взаємодія елементів ВПП – необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їхньої взаємодії.

Альтернативність, взаємозамінність елементів ВПП базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні.

Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу є вимогою щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій.

Якісні характеристики виробничого потенціалу.

Інноваційна спрямованість та сприйнятливість визначає можливість розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей.

Гнучкість свідчить про можливість переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі.

Усталеність/рухомість ВПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт.

Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дають змогу виконувати їх у різних варіантах. Для визначення розміру виробничого потенціалу згідно з різними концепціями використовують різні підходи.

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

1. *Ресурсний підхід*, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Для оцінювання виробничого потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема, щодо внутрішніх показників.

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

Для аналізу структурних характеристик виробничого потенціалу крім стандартної документації необхідно залучати результати спеціальних досліджень: системного та організаційного аналізу, аналізу техніко-організаційного рівня операційної системи, елементи стратегічного аналізу, методи конкурентного аналізу та бенчмаркінгу.

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними – елементами потенціалу – можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Виробничий потенціал зі структурного погляду різниться розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються.

Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують:

- масштаб потенціалу та його просторове розміщення;
- характер діяльності, в якій реалізується виробничий потенціал – об'єкт дослідження;
- ступінь замкненості.

Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткові витрати часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність *цільового підходу* до визначення виробничого потенціалу.

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

Узагальнюючи, *виробничий потенціал підприємства* – це система взаємозв'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, і собі, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Виробничий потенціал, як і виробнича потужність (тільки більш системно), є кількісною оцінкою його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, а зрештою – до отримання необхідних результатів. Показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

1. *Загальна характеристика підприємства:*

- імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
- рівень самостійності підприємства (форма власності);
- конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;

- "оптимальність розмірів" підприємства (рівень концентрації);
- складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації);
- профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);
- фаза "життєвого циклу" підприємства та його окремих складових;
- капіталомісткість, наукомісткість, трудомісткість та інші показники які характеризують продукцію;
- додана вартість продукції.

2. *Фактори конкурентоспроможності (маркетингові фактори):*

- розміри сегменту ринку (ринків), на який спрямоване підприємство, можливості завоювання нових ринків;
- рівень розвитку маркетингу (у широкому розумінні, зокрема, реклами);
- рівень продажу та вартість розподілу;
- наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринку;
- система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту та пропозиції;
- структура, кількість, прибутковість і конкурентоспроможність продукції, яка виготовляється (зокрема аналіз і прогноз фаз "життєвого циклу" для різних продуктів з метою їх балансування);
- рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, концентрація споживачів та їхні основні потреби;
- якість і конкурентоспроможність продукції;
- аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень необхідних змін і пов'язані з ними витрати);
- наявність можливостей зміни постачальників;
- витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів (система ФОПСТИЗ).

3. *Виробничі фактори (техніка та технології):*

- можливості реагування на цикли попиту/пропозиції;
- тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);

- рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їх співвідношення);
- можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень технології (фаза її "життєвого циклу") та технологічність продукції, що виготовляється (можливості технологічної диверсифікації);
- рівень патентного захисту технології та продукції;
- якість виробництва, використання комп'ютерних технологій;
- рівень оновлення устаткування;
- виробничі потужності та їхнє завантаження (наявність резерву та "надпотужностей"), можливості економії на масштабах виробництва;
- гнучкість виробничого потенціалу;
- забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нову сировину, матеріали тощо;
- витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентних цін;
- витрати на диверсифікацію, конверсію;
- ефективність виробництва.

4. Фінансові показники:

- можливості пом'якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси;
- розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал;
- ліквідність;
- розміри заборгованостей;
- прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI тощо);
- рівень реінвестування;
- розміри кредитів та їхнє повернення;
- джерела фінансування та фінансова стабільність;
- обсяги та напрями інвестицій;
- обсяги запасів;
- готівка (cash-flow).

5. *Із науково-дослідницької та проектно-конструкторської роботи (НДПКР):*

- рівень інвестицій у НДПКР;
- дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття тощо);
- наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;
- професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

6. *З організації та управління:*

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

7. *Характеристика персоналу:*

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

8. Рівень розвитку організаційної культури:

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

5. Процес стратегічної сегментації ринку. Параметри стратегічної сегментації

Для прийняття ефективних рішень про діяльність у тому чи тому сегменті потрібна надійна інформація про специфіку сегменту, тобто необхідно визначити фактори, що характеризують ринок, а також "виміряти" сегмент за цими факторами. Велике значення при цьому має так звана **сегментація** — ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

В основу концепції *ринкової сегментації* покладено два теоретичних посилення:

- а) неоднорідність природи ринку, яка полягає в тому, що ринок складається з кількох частин-сегментів, які відбивають специфічні варіації попиту окремих груп споживачів;
- б) необхідність диференціації продукції, методів її виготовлення, розподілу та збуту для задоволення вимог ринку.

Розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для процесу розробки продуктово-товарних стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає визначити "стратегічний фокус" з метою концентрації зусиль на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та напрямках діяльності підприємства.

Згідно з теорією маркетингу головними *структурними ознаками ринку та окремих його сегментів є такі:*

- географічні (країна, регіон, розміри населеного пункту тощо); демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, доходи тощо);
- обсяги придбання та частота покупок;

- ціна/якість товару (іноді ціна "тисне" на якість: деякі люди завжди купуватимуть дорогі товари, інші — переважно дешеві і це треба враховувати);
- мета використання (раціоналістична чи емоційна);
- тип користувача (окремий споживач або група, велике або мале підприємство);
- властивості продукту з погляду якості задоволення потреб (тривалість використання, легкість експлуатації, досконалий дизайн тощо).

Процес сегментації відбувається з використанням широкого арсеналу статистичних методів, що дають змогу вимірювати повторюваність окремих властивостей та характеристик попиту. Тут можливі різні комбінації властивостей:

- певний перелік характеристик є загальним для всіх покупців, що утворюють ринок;
- окремі характеристики становлять певні діапазони (інтервали), більші або менші за розмірами, до яких належать окремі групи споживачів, що виявили ідентичні потреби в межах цього діапазону;
- якщо потреби окремих груп споживачів характеризуються загальними (двома чи більше) інтервалами, можна відокремити сегмент ринку.

Кожна галузь використовує свої підходи до сегментації ринку.

Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного. Такими специфічними характеристиками сегментів є розміри, темпи розвитку, фаза циклу розвитку, рівень конкуренції тощо.

Зараз розрізняють також *ринкову та бізнес-сегментацію*.

Ринкова сегментація використовується організаціями, що орієнтуються на задоволення потреб споживачів певного (пов'язаного з диференціацією продукції) типу.

Бізнес-сегментація – цілеспрямоване збільшення частки ринку, яку обслуговує фірма з використанням спектру заходів, що призначені для досягнення лідерства в бізнес-сегменті. Це означає, що у другому випадку передбачається використання більш агресивних, ризикованих дій на ринку.

Ретельне дослідження сегментів – основа успішної діяльності фірми. Невдачі ринкової діяльності, що призводять до збитків, зокрема американські дослідники пов'язують з такими причинами.

1. Неправильний вибір ринкового сегменту, на який спрямовуються маркетингові зусилля фірми.

2. Надмірна сегментація, що проявляється в надмірній диференціації продукції, яка економічно не виправдана.

3. Підвищена концентрація на одному ринковому сегменті при ігноруванні інших, не менш перспективних категорій покупців.

6. Стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика

У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані напрями діяльності підприємства, зміст продуктово-товарних стратегій. У ринковій економіці рівень спеціалізації фірм визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують. Моно продуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, полі продуктові – на деяких сегментах.

Найчастіше це *результат бізнес-сегментації*, який визначають як *"стратегічну зону господарювання" (СЗГ)*.

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

Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, *СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики до яких належать:*

- місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;
- динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний відрізок часу);
- конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- особливості розподілу та продажу;
- фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.

За результатами аналізу для кожної СЗГ можна сформулювати окремі стратегії, які зумовлені характеристиками СЗГ та можливостями підприємства діяти в той чи той спосіб на цьому ринку. Але в будь-якому випадку враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Для розробки стратегій керівники мають визначити своє ставлення до зовнішнього середовища через тип стратегій, які вони обирають для розвитку підприємства. Тут проявляються *окремі об'єктивні та суб'єктивні риси стратегії*:

об'єктивні – через аналіз та оцінку реальних умов, у яких функціонує підприємство;

суб'єктивні – через висновки власників та менеджерів щодо можливості розвитку цих умов на основі управлінського впливу і визначення стратегій поведінки для кожного напрямку діяльності (СЗГ).

Окремі автори обґрунтовують різні чинники, що їх треба враховувати для формулювання стратегій в окремих напрямках діяльності (бізнесах або СЗГ). Для монопродуктових фірм загальна стратегія та стратегія СЗГ означають одне й те саме. У цих випадках обирають стратегію концентрації (або "стратегію фокусування", а у виробничому аспекті – стратегію спеціалізації) на одному напрямі діяльності, що має переваги та недоліки. Для багатопрофільних, поліпродуктових, диверсифікованих підприємств загальна стратегія є об'єднанням системи СЗГ (окремих бізнес-напрямів), що визначається як "портфель підприємства" з власними методами управління, недоліками та перевагами.

7. Види та характеристика ключових факторів успіху

Найбільше на діяльність підприємства впливає міжгалузева та внутрішньогалузева конкуренція, яка ведеться на основі *ключових факторів успіху або конкурентних переваг*. Визначення механізмів та прийомів конкурентної боротьби дає змогу організації з'ясувати можливості поліпшення власної позиції у середовищі, розробити заходи з формування ключових факторів успіху у виробничому потенціалі, які б відповідали вимогам галузевих конкурентних переваг.

М.Портер вважає, що конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів. Однак не завжди навіть найкраще використання наявних ресурсів допомагає перемогти у конкурентній боротьбі. Основне тут – конкурентоспроможність організації, її здатність до ведення конкурентної боротьби.

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

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

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

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

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

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

М. Портер велику увагу приділив впливу "детермінант національного ромба" на формування конкурентоспроможності галузей, регіонів, окремих підприємств. Він сформулював перелік запитань, відповіді на які дають можливість визначити рівень конкурентоспроможності галузі певної країни (рис.3.2).

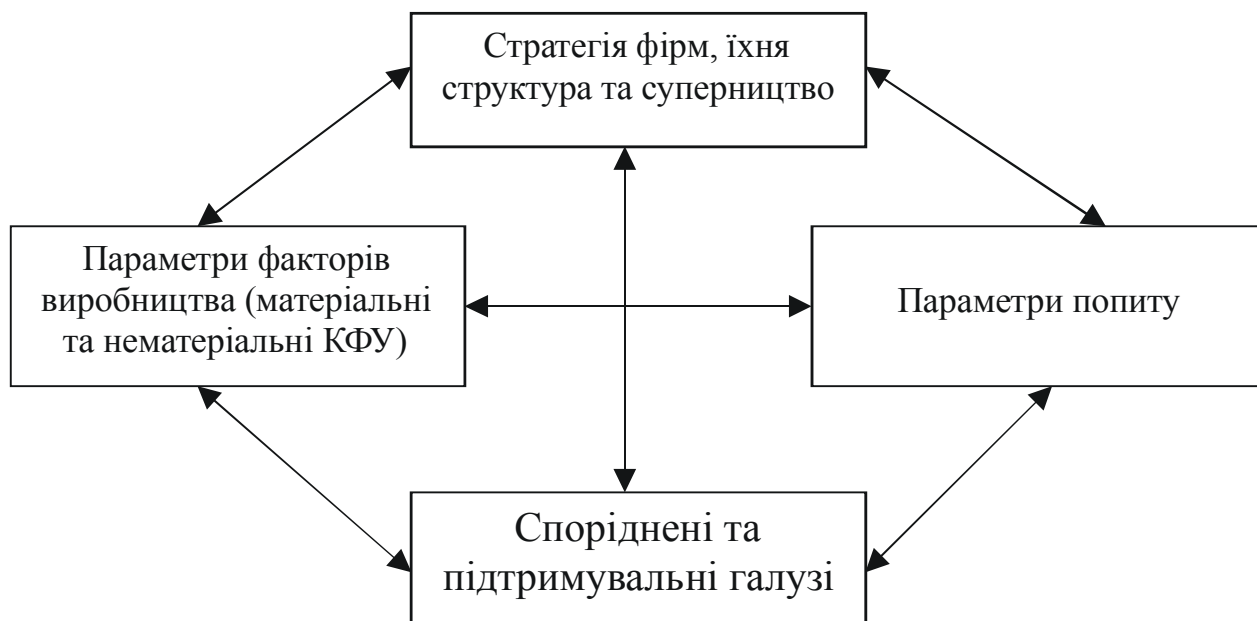


Рис.3.2. Детермінанти "національного ромба"

У блоці "стратегія фірм, їхня структура та суперництво":

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

У блоці "параметри факторів виробництва":

- Чи має країна особливо розвинуті фактори виробництва? Якщо так, то в яких сегментах та для яких конкурентних стратегій вони можуть застосовуватися?
- Чи має країна кращі порівняно із закордонними механізми створення факторів виробництва для певної галузі (науково-дослідницькі програми, заклади вищої освіти тощо)?
- Чи відбиває невідгідне становище із визначеними факторами виробництва ситуацію, що склалася у міжнародному масштабі?

У блоці "параметри попиту":

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

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

- Чи випереджають потреби покупців у цій країні потреби в інших країнах?

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

У блоці "аналіз споріднених і підтримувальних галузей":

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

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

Відповіді на поставлені запитання потребують глибокого аналізу ситуації у країні, стосовно якої ведуться дослідження. Для цього залучається увесь арсенал підходів і методів аналізу середовища. Детермінанти "національного ромба" характеризують фактори, що формують конкурентне середовище, де діють всі організації країни — об'єкту аналізу. Усі складові перебувають у взаємодії і посилюють або послаблюють конкурентні переваги фірм, що працюють у межах певної економіки. Можна відстежити і зворотній зв'язок: підвищення КФУ і випуск конкурентоспроможної продукції, вибір конкурентних стратегій, розвиток, як окремих підприємств, так і окремих галузей, створюють умови для зростання конкурентоспроможності держави.

У стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах:

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

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

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

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

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати доволі тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення. Зрештою остаточне визначення рівня наявного виробничо-збутового потенціалу можливе тільки в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Результати аналізу дають змогу визначити напрями його розвитку або доцільність подальшої підтримки.

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

М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:

1. *"Переваги низького рівня"* базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;

2. *"Переваги більш високого рівня"* визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо.

3. *"Переваги найбільш високого порядку"* становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема, застосування системи стратегічного управління) тощо.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому

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

Найчастіше використовується *функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента* та стратегій його використання. При цьому об'єктами аналізу є характеристики "портфеля продукції" з його різноманітними техніко-економічними показниками; маркетинг, виробництво, системи розподілу, дослідження та розробки (підсистема НДПКР), фінанси, кадри, система управління. Тобто аналіз конкурентів здійснюється такими ж методами, що й аналіз внутрішнього середовища підприємства.

М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами:

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

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

- стратегічна орієнтація організації та її економічна політика;
- рівень якості продукту;
- організація збуту та реалізації продукції;
- маркетингові можливості;
- виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною;

- фінансова ситуація;
- рівень наукових досліджень і розробок;
- географічна локалізація системи виробництва та збуту;
- рівень витрат на виробництво;
- якість підготовки керівників і персоналу;
- марка/імідж фірми.

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

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

Аналіз конкурента має дати відповідь на запитання щодо напрямів діяльності та способів ведення конкурентної боротьби, проте це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватися діяльністю десятків або сотень підприємств.

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

8. Поняття зони стратегічних ресурсів

І. Ансофф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ щодо формування продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через "*зони стратегічних ресурсів*" (ЗСР), які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища (рис.3.3).

Для роботи з кожною ЗСР формуються *ресурсні стратегії*, які, як зазначалося, є певною системою обмежень і змістом стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою подолання цих обмежень. Однак на кожному конкретному відрізку часу узгодження інших видів стратегій з ресурсними – безумовна необхідність, що, зокрема, визначає й темпи виконання загальних стратегічних планів і програм (рис.3.4).

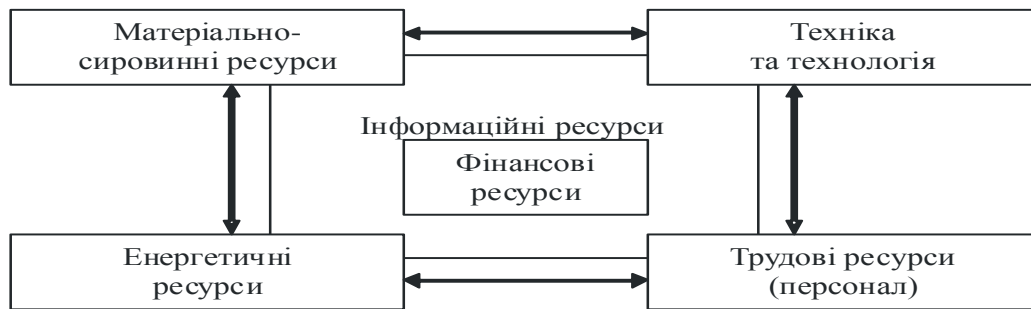


Рис.3.3. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства

Характеристика ресурсних стратегій	Склад ресурсів та критерії вибору стратегій	
Наявність ресурсів (власні запаси і оцінювання можливості їх залучення за критеріями "час/гроші")	Фінансові ресурси Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Енергетичні ресурси Інформаційні ресурси тощо	Час (темп) використання та залучення ресурсів Розміщення (просторове) ресурсів в організації
Розподіл ресурсів	Цілі та загальні (загальноконкурентні) стратегії Пріоритети Функції (проекти) Співвідношення (взаємозамінність) ресурсів	Яка система розподілу потрібна?
Використання ресурсів	Пріоритети Обмеження (нормативи) Функції Стимули	Які результати мають бути досягнуті в створеній системі?
Поповнення ресурсів	Цілі Структура Обсяги (розмір) Можливості	Які стратегії потрібні для забезпечення ресурсами?

Рис.3.4. Ресурсні стратегії: потрібний обсяг, джерела, склад і рух ресурсів

Ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Окремо варто розробляти заходи щодо:

- зниження потреби в ресурсах;
- підвищення якості ресурсів;
- підвищення рівня використання ресурсів;
- оптимізації витрат часу та грошей на розробку та здійснення ресурсних стратегій.

Ресурсні стратегії – тип забезпечувальних стратегій "стратегічного набору", в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів "задають" основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Особливості стратегічного планування, його специфіка, відмінність від довгострокового планування.
2. Принципи стратегічного планування.
3. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення. Процес стратегічного планування.
4. Визначення місії, принципи та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток.
5. Класифікація стратегічних орієнтирів. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей
6. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві

1. Особливості стратегічного планування, його специфіка, відмінність від довгострокового планування

Стратегічне планування – процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства та його можливостями, що передбачає набір дій та рішень щодо розробки стратегій.

На відміну від довгострокового планування в системі стратегічного планування відсутнє передбачення, а "картина майбутнього" підприємства має бути безумовно більш оптимістичною ніж минуле. Таке сприйняття орієнтирів підприємства обумовлює специфіку підходів, методів, робочого інструментарію, горизонту планування, принципів стратегічного планування.

Як свідчить світова практика горизонт стратегічного планування складає від 2 до 5 і більше років.

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

зовні та в середині підприємства. *Основні передумови, які спонукають перехід до стратегічного планування такі:*

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, що допомагає перейти від методу "спроб 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 і стимулювання розвитку підприємства.

Поряд із цим, окремі макропроцеси стимулюють розвиток теорії та практики стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку, використовуючи системи п'ятирічного планування. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства у певних напрямках та спонукає їх планувати свою діяльність.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Зі свого боку, *розробка стратегічних планів* як специфічний вид діяльності – *це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:*

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

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Принципи стратегічного планування

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

- *цілевстановлення та цілереалізація* – усі заходи та шляхи їх здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти певних результатів;

- *багатоваріантність, альтернативність та селективність* – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;

- *глобальність, системність, комплексність і збалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- *наступність і послідовність* – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду "стратегічного набору") з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- *безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову стадію;

- *наукова та методична обґрунтованість* – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- *реалістичність, досяжність* – врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – врахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами "життєвих циклів" (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- *ефективність і соціальна орієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у "пом'якшенні" соціальних проблем;

- *кількісна та якісна визначеність* – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- *довгостроковість заходів* – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища (рис.4.1). Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, зазвичай, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство – 10 – 20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування – 10 – 20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість – до 10 років;
- електротехнічна промисловість – 5 – 10 років;

- легка промисловість – до 5 років;
- виробництво ЕОМ – 2 – 3 роки.

Збільшення "часового горизонту" не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

3. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення. Процес стратегічного планування

Головні переваги стратегічного планування:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі собою. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які у випадку їхнього невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

"Пастки" стратегічного планування:

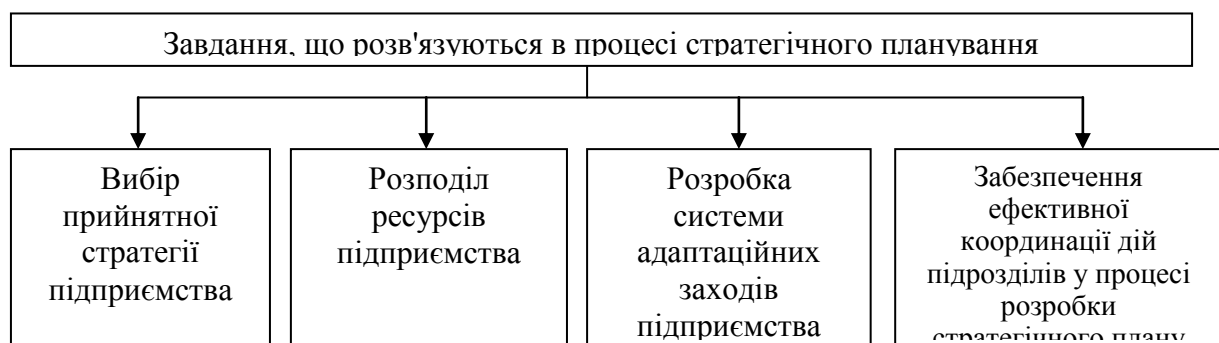
- підміна змісту стратегічної діяльності формою, бюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (зокрема – швидкості) здійснення змін;
- сподівання на відшукання "панацеї" від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

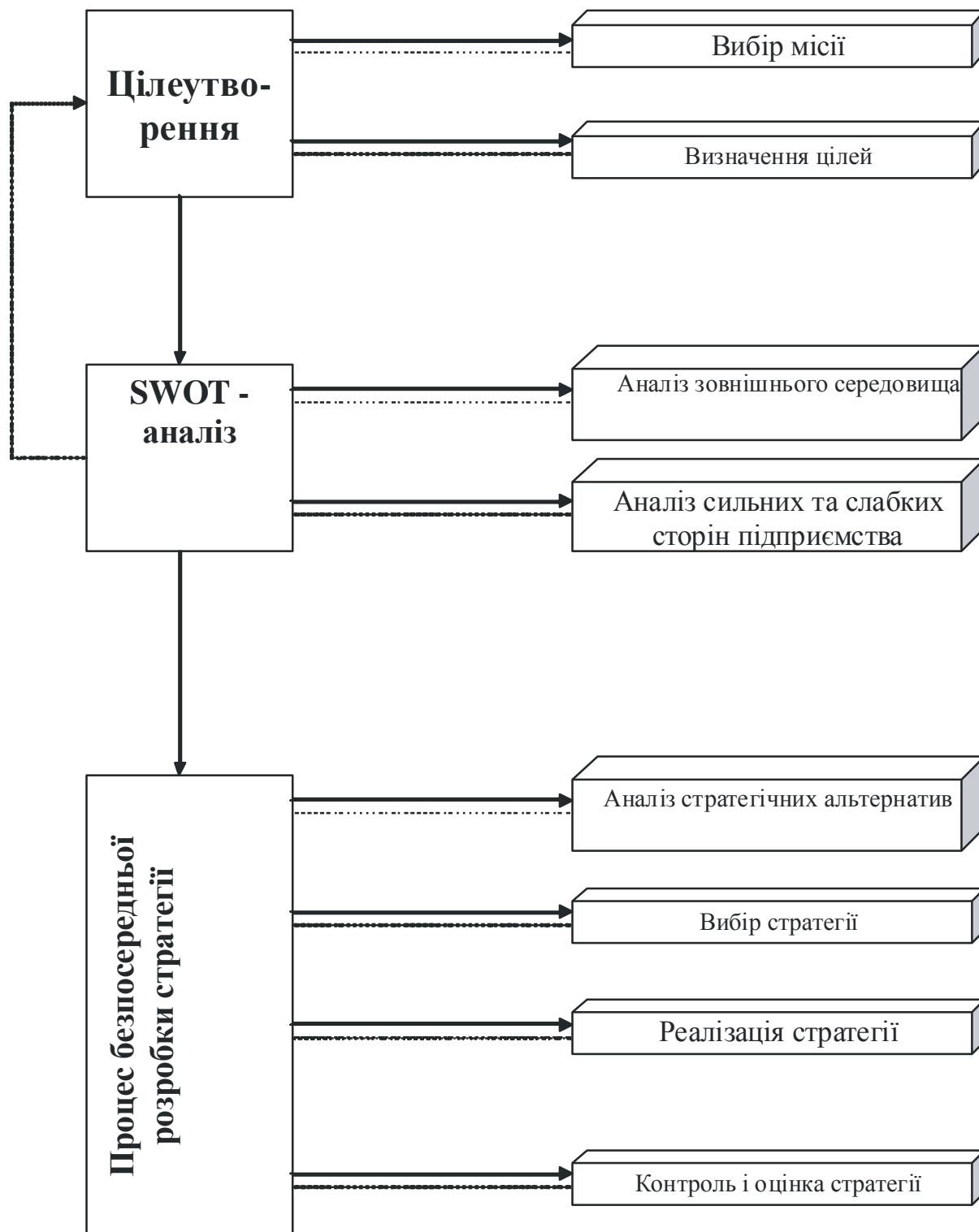
- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу "Що буде, якщо...") тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих "бар'єрів" стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення. Типові завдання, які розв'язуються підприємством у процесі стратегічного планування, наведено на рис. 4.1.



*Рис. 4.1. Основні завдання,
що розв'язуються у процесі стратегічного планування*

Процес стратегічного планування може бути проаналізований етапів та окремих управлінських дій (рис. 4.2).



*Рис.4.2. Схема процесу стратегічного планування
(за М. Месконом)*

4. Визначення місії, принципи та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток

У практиці менеджменту країн Заходу наприкінці 1980-х років цілі підприємства встановлювали в межах концепції "бачення", "місії" або стратегічного спрямування, що розвивало концепцію "стратегічного мислення" як основу діяльності. Такий підхід має забезпечити зв'язок між загальними, якісними цілями підприємства з специфічними, суто виробничо-комерційними орієнтирами. Далі це дістало розвиток у "раціоналізації суспільної вигоди", яка трактувалася, наприклад, для акціонерних товариств як забезпечення інтересів різних груп акціонерів, що, і собі, є відображенням змін на ринку капіталу.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації стосується її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як місія (рис. 4.3). Місія у широкому розумінні базується на філософії підприємства. Місія у вузькому розумінні розглядається як сформульований сенс існування підприємства. Місія деталізує статус підприємства та обумовлює напрями і орієнтири для визначення цілей та стратегій підприємства. У виборі місії слід орієнтуватися на обраний сегмент ринку та потреби, які підприємство спроможне задовольнити.

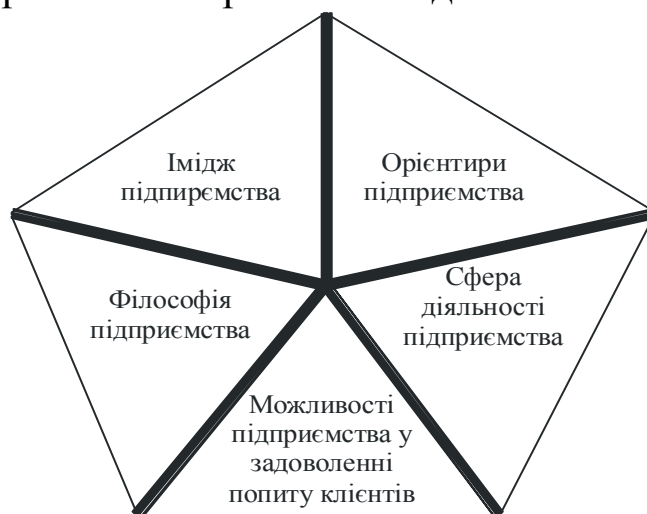


Рис.4.3. Складники місії підприємства

Місія – якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як "бачення" розвитку фірми, "філософія існування фірми" тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників вищого рівня на перспективу розвитку підприємства. Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації "бачення" його розвитку.

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

Місія складається на основі довгострокового "бачення" того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати. За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого "бачення" того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення.

"Бачення" дуже тісно пов'язане з *філософією функціонування підприємства*.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що зумовлює процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

Сьогодні домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Багато авторів вважають за потрібне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як "бачення", філософія існування, цінності, що поділяються персоналом, і місія.

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі запитання:

До якої сфери належить сьогоднішня діяльність?

Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими

змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в сконцентрованому вигляді визначається у *місії підприємства* (рис.4.4).

Серед зазначених категорій місія є найбільш конкретною, оскільки вона (при правильному її формуванні) дає змогу визначити наміри та скласти попередню уяву про "обличчя" організації.

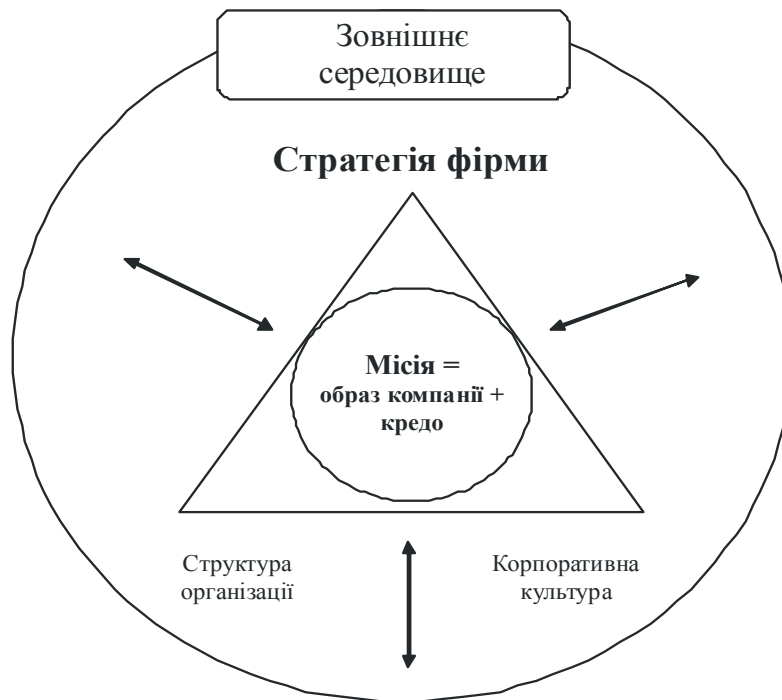


Рис. 4.4. Роль місії в системі стратегічного управління (за Х. Віссема)

Місія може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут у 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, зазвичай, це короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості, зрозумілі речення. Головне – це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто "цільовий споживач", чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба

купувати ці, а не ті товари). Можна сказати, що місія – це своєрідна текстова реклама, хоча її роль та значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

Місія – генеральна мета, що стосується її довгострокової орієнтації на певний вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому "місце на ринку" розглядається з таких міркувань: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

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

Правило 1. Забезпечити відкрити 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 процесі формулювання та коригування мети).

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

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

Для того щоб досягти встановлених цілей, особливу увагу необхідно приділити процесам *ідентифікації та адаптації*.

Процес ідентифікації – це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки утотоженню окремими особами цілей організації з власними цілями.

Процес адаптації – це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх.

5. Класифікація стратегічних орієнтирів. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної мети, її змісту,

ролі в діяльності організації загалом та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на іншу (рис. 4.5). Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії **цілевстановлення**, де чільне місце займає класифікація цілей, яка дає змогу знаходити більш правильні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

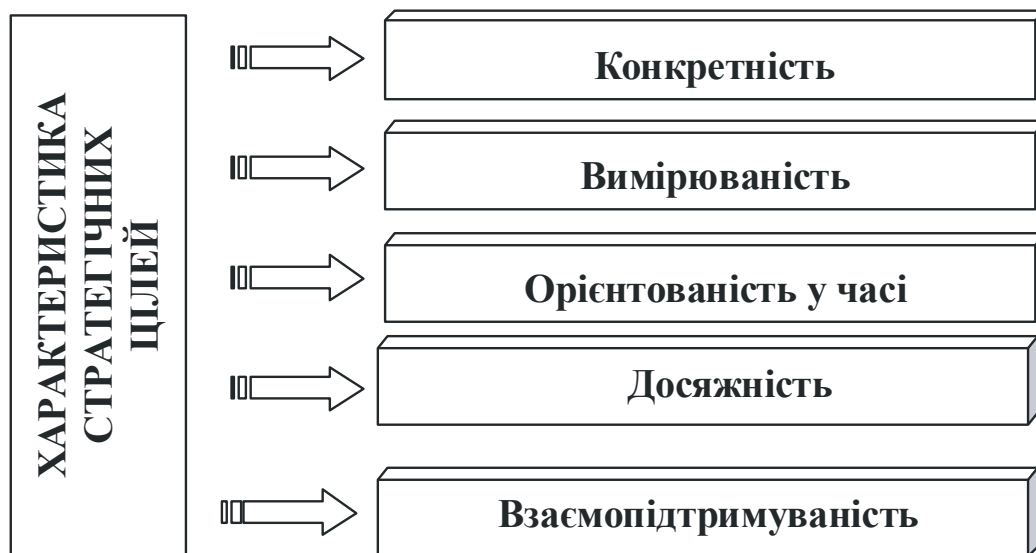


Рис.4.5. Характеристика стратегічних цілей

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- *спрямованістю дій* цілі — зовнішні та внутрішні;
- *напрямами діяльності на підприємстві* — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- *можливістю їх повного здійснення* — "цілі створення" (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та "цілі розвитку" (коли йдеться про процес);
- *охопленням рівнів управління* — цілі підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- *часовими характеристиками* — коротко-, середньо- та довгострокові;
- *можливістю кількісного визначення* — формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- *відповідною спрямованістю на види діяльності* — стратегічні, тактичні, оперативні;

- *ступенем оновлення* – цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи загалом (заміна системи);

- *впливом на окремі елементи підприємства* – виробничі та управлінські; останні, зі свого боку, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (планування, організації, мотивації, контролю) і функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

- *характером діяльності* – функціонування та розвитку;
- *пріоритетами* – основні, побічні та підтримки;
- *вимірюваністю* – кількісні та якісні.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Тому, крім визнання наявності різних цілей на підприємстві, треба простежити їхню взаємодію.

6. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві

У практиці діяльності підприємств застосовуються два підходи до організації стратегічного планування (рис.4.6).



Рис. 4.6. Основні фактори, які впливають на вибір підходу до організації стратегічного планування на підприємстві

Перший підхід – традиційний – передбачає створення структурного підрозділу (відділу стратегічного планування).

Другий підхід – партисипативний – передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування. Цей підхід не передбачає створення відділу стратегічного планування.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У системі стратегічного менеджменту використовується **багатоцільовий підхід**. Система стратегічних цілей підприємства формується згідно з ієрархічним принципом у вигляді "дерева цілей". Це забезпечує декомпозиція цілей та завдань, тобто побудова "дерева цілей", де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт.

"*Дерево цілей*" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

"Дерево цілей" можна визначити, як "цільовий каркас" організації, явища чи діяльності.

Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відображати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому йдеться про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови "дерева цілей" – декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. У цьому випадку йдеться про систему цілей організації.

Декомпозиція використовується для побудови "дерева цілей", щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Розглянемо технологічні засади побудови "дерева цілей".

Основне правило побудови "дерева цілей" – це "повнота редукції".

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

1) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

2) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їхня сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови "дерева цілей" такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

"Дерево цілей" будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрями діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації "know-how" для їхнього використання у різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Наведена класифікація цілей організації має практичну спрямованість, оскільки для кожної з певних груп цілей потрібен свій підхід до побудови та аналізу. Так, істотним є вибір методів побудови "дерева цілей", тому що метод "дезагрегації" можна застосувати лише для формалізованих цілей а "метод забезпечення необхідних умов" – для всіх типів цілей. Побудова "дерева цілей" будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: сумісна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Метод дезагрегації цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують об'єкти що реально існують, або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження. **Метод забезпечення необхідних умов** при побудові "дерева цілей" можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графіків прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшості випадків. Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови "дерева цілей". Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

Розрізняють нормативні та фактичні "дерева цілей" організації. Перше – має плановий характер, друге – характеризує поточний стан підприємства з погляду діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного "дерева цілей" є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.

Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внеску до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням).

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

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

Стратегічні цілі пов'язані:

- з реалізацією напрямів діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним становищем на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;

• внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх.

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

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповано так:

1) *загальноекономічні* – рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу з розрахунку на одну просту акцію;

2) *маркетингові* – загальний обсяг продаж; доля ринку, що її обслуговує фірма; приріст обсягів продаж; приріст долі ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) *цілі виробництва* – масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; впровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності;

4) *фінансові* – мінімізація податкового "пресу"; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) *науково-технологічні* – технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація "know-how" до умов виробництва;

6) *кадрові* – оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; показники, що характеризують розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності та оплати праці;

7) *організаційно-управлінські* – впровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; впровадження ефективних методів організації виробництва та управління.

Ринковоорієнтовані підприємства основними показниками, що вони обирають для характеристики власних цілей, визначають фінансові показники (прибутковість, вартість капіталу, тощо).

Ці показники, однак, не можуть бути показниками для визначення цільових орієнтирів розвитку підприємства. З одного боку, тут є певний ризик захопитися хибною управлінською практикою максимізації показників у короткостроковому періоді. Це може проявитися в економії "несуттєвих витрат" на НДПКР, маркетинг, довгострокові проекти різного типу. Завдяки цьому "поточне ROI" зростатиме, але "перспективне ROI" опиняється в небезпеці через відсутність потенціалу інновацій, знання ринку та ін. Теперішні "доходи" акціонерів у майбутньому обертаються на збитки. З метою захисту від такого розвитку подій П. Друкер ще понад 25 років тому довів необхідність існування додаткових до ROI цілей, які б урівноважували коротко- та довгострокові орієнтири підприємства – одноосібного чи колективного, а це можливо за умов позитивного іміджу організації – основного капіталу, що завжди має довгострокові прибутки (рис.4.7).

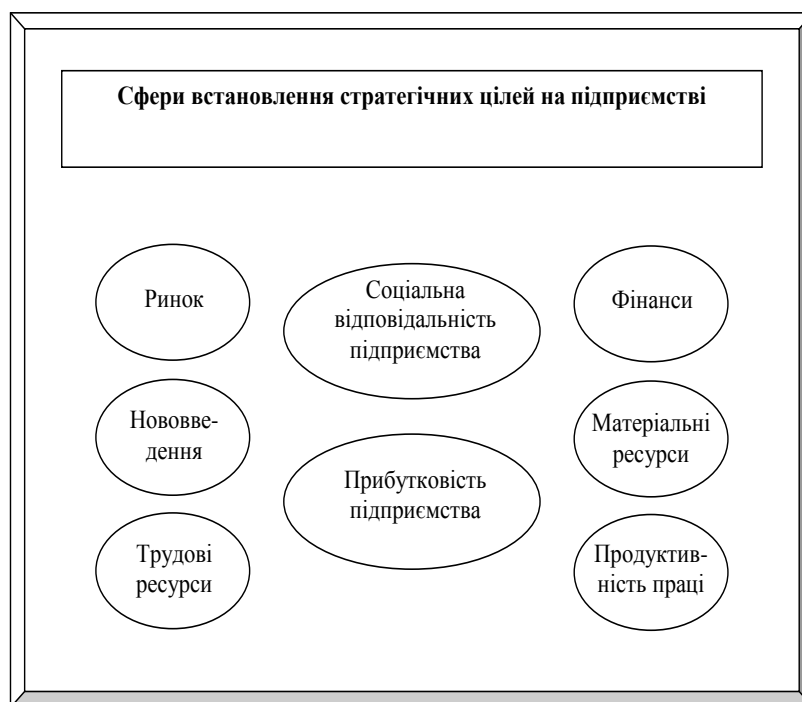


Рис. 4.7. Сфери встановлення стратегічних цілей на підприємстві

До таких цілей (за Друкером, "другорядних") належать: частка ринку, рівень інновацій, продуктивність, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами, рівень управлінської діяльності та розвиток, якість виконання рішень і якість взаємовідносин, соціальна відповідальність. Ці цілі в деяких випадках, на думку П. Друкера, на певних етапах розвитку підприємства такі ж важливі, як і місія.

ТЕМА 5. ВИБІР СТРАТЕГІЇ ТА СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

1. Стратегія як набір правил для прийняття рішень. Підходи до формування стратегій.
2. Класифікація стратегій. Школи стратегій.
3. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив. Процес вибору стратегії підприємства.
4. Поняття оптимальної стратегії
5. Оцінка ефективності діючих стратегій. Критерії ефективності стратегій.
6. Структура стратегічного плану підприємства. Характеристика розділів стратегічного плану.
7. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди.

1. Стратегія як набір правил для прийняття рішень. Підходи до формування стратегій

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та "стратегічного набору". Враховуючи, що *стратегія* — це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що *формулювання стратегій* є процесом, у процесі якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг. Він описує три основні 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 надалі у планах, проектах і програмах;

- "*навчання на досвіді*" – використовується в умовах нестабільного середовища; головне в цьому – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, до того ж, процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник – підприємець.

Взагалі важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу в розробці стратегій. Так, залежно від участі керівника та виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи:

1. *Одноосібний підхід*. У цьому випадку керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що він працює один, але керівник – остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

2. *Підхід, побудований на делегуванні*. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим ланкам. Керівник зводить процес визначення стратегії до роботи "однієї з-поміж інших", не більш важливих за планування поточних робіт. Результатом може бути написання планів, яких ніхто ніколи не виконуватиме.

3. *Підхід, побудований на співробітництві*. Це проміжний підхід, коли спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформуванню стратегію збалансовану за змістом, термінами, а також взаємодією виконавців.

4. *Підхід, побудований на конкуренції*. Зміст цього підходу – в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей. Формування стратегій відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

Отже, термін *стратегія* в теорії менеджменту трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Особливості стратегій різних ієрархічних рівнів відображені на рис. 5.1



Рис.5.1. Розробка стратегії за рівнями ієрархії

Розрізняють три основні типи загальних стратегій: стабільності, зростання і скорочення. Як свідчить практика, організація вибирає один із перелічених типів для досягнення власних цілей, виходячи з конкретних обставин. При цьому, зокрема, слід дотримуватися такого принципу, який І. Ансофф назвав "ключовою гіпотезою про відповідність": "Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії організації має відповідати рівню нестабільності (турбулентності) середовища".

Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню підтримку. Її переважно обирають ті організації, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях зі стабільною технологією. Якщо керівництво задоволене положенням організації, то в перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, тому що це найпростіший і найменш ризикований шлях. Конкретним виявом цієї стратегії можна вважати утримання організацією існуючої частки ринку. Однак тут є небезпека вчасно не помітити нового конкурента.

Стратегію зростання найчастіше обирають організації, які діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології. При цьому передбачається розширення організації різними способами, тому виділяють певні різновиди цієї стратегії: відносно базового ринку – інтенсивне або концентроване зростання; відносно виробничого ланцюга – інтегроване зростання; шляхом розширення набору традиційних видів діяльності – диверсифіковане

Інтенсивне зростання виправдане тоді, коли є можливості для вдосконалення вже освоєних товарів і ринків. Це стратегії, які пов'язані зі зміною товару чи ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку й можливості певної організації постійно оновлювати виробництво. *Інтегроване (комплексне) зростання* передбачає розширення організації шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію може вибрати організація тоді, коли основні сфери її діяльності мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі – інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами.

Розрізняють такі види стратегій інтегрованого зростання: вертикальна (регресивна, прогресивна) та горизонтальна інтеграція.

- *Вертикальна регресивна* створює для організації можливість посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбанням підприємств-постачальників.

- *Вертикальна прогресивна* полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею). Така інтеграція є доцільною, якщо посередницькі послуги істотно зростають, важко знайти посередників.

- *Горизонтальна* передбачає придбання організацією деяких організацій-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок активізації (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту).

Регресивну та прогресивну інтеграцію розглядають як різновиди вертикальної інтеграції, при якій, незважаючи на переваги, діяльність організації здійснюється практично в одній галузі. Вважають, що вертикальна інтеграція має стратегічне значення тільки тоді, коли посилює конкурентну перевагу організації за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації.

Диверсифіковане зростання вибирають за умови, що організація не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення її у багатоцільові комплекси. Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі.

Розрізняють такі види стратегії диверсифікації: концентрична, горизонтальна, конгломератна.

- *Концентрична (центрована)* передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основна мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації.

- *Горизонтальна* передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві організації, але можуть викликати інтерес у її клієнтів.

- *Конгломератна (багатогалузева)* – це доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією організації та реалізуються на нових ринках.

Стратегії диверсифікації вважають найбільш складними та ризикованими, тому що вони передбачають освоєння нових видів продукції чи видів діяльності для нових ринків.

Стратегію скорочення вибирають тоді, коли організація має перегрупувати сили після тривалого періоду зростання, чи появляється необхідність підвищити ефективність. Реалізувати її здебільшого складно. Вона зумовлює скорочення частки ринку для збільшення прибутку внаслідок поступового виходу з ринку або ліквідації певного виду діяльності.

Розрізняють такі види стратегії скорочення: "збір врожаю", скорочення витрат, скорочення та ліквідація організації.

- *"Збір врожаю"* передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається їхнє скорочення.

- *Скорочення витрат* передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо.

- *Скорочення організації* вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію обирають диверсифіковані організації, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них.

- *Ліквідація організації* – крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли організація не має змоги продовжувати свою діяльність.

Слід зазначити, що на практиці часто обирають комбіновану стратегію, яка є поєднанням розглянутих альтернатив. Особливо доцільно застосовувати її великим організаціям, які активно працюють у декількох галузях.

2. Класифікація стратегій. Школи стратегій

Основні підходи до класифікації стратегій наведено на рис. 5.2.

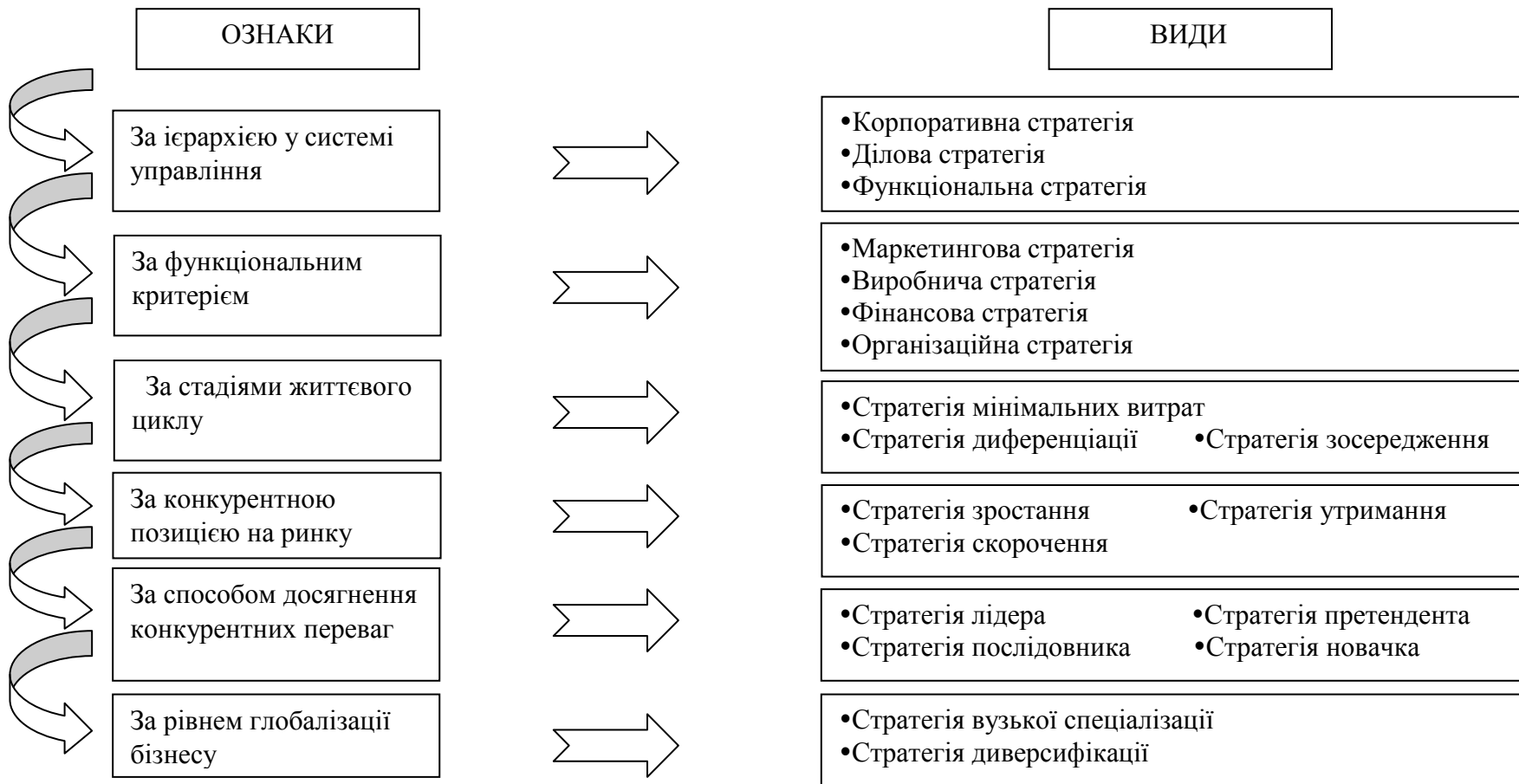


Рис.5.2. Класифікація стратегій підприємства

Класифікація конкурентних стратегій (за М. Портером) використовується найчастіше. Як вже зазначалося, розрізняють три базові конкурентні стратегії залежно від цільового ринку (весь ринок чи його сегмент) і типу конкурентної переваги, яка реалізується.

Стратегія лідерства у витратах ґрунтується на можливості або прагненні організації досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами та переважно пов'язана з існуванням "ефекту досвіду". При цьому має бути ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована технологія виготовлення продукції, низькі збутові та рекламні витрати. Для реалізації цієї стратегії потрібні стабільні інвестиції, висока компетентність, персонал, жорсткий контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні та стандартних товарів. Домінуючу роль при цьому відіграє виробництво.

Стратегія диференціації забезпечує можливість виробництва продукту, який має привабливі для покупця властивості та відрізняється від продукції конкурентів. Диференціація може набувати таких форм: імідж марки, визнання технологічної досконалості, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Диференціація, як і лідерство у витратах, захищає організацію від п'яти конкурентних сил, але дещо іншим способом. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат, але сприяє підвищенню рентабельності внаслідок прийняття ринком вищої ціни. Ця стратегія не завжди поєднується з бажанням завоювати більшу частку ринку, тому що значна частина покупців може не погодитися на підвищену ціну, навіть за кращий товар. *Стратегія концентрації (спеціалізації)* передбачає зосередження на потребах одного сегменту або групи покупців, відсутність прагнення охопити весь ринок. Метою є повніше задоволення потреб обраного цільового сегменту. Ця стратегія може ґрунтуватися як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегменту. Організації, які не зуміли обрати конкурентну стратегію (лідерство у витратах, диференціація, концентрація), вважаються такими, що зупинилися на півдорозі. Вони займають незначну частку на ринку, відчують нестачу коштів, їхня продукція має низьку рентабельність.

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця.

Стратегія лідера реалізується тоді, коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Ця організація є "еталоном", з яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися.

Стратегія атакування лідера. Для організацій, які не займають становище лідера, привабливою є стратегія його атакування. Мета агресивної стратегії — зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір "плацдарму" для атаки лідера, оцінка його можливої реакції та захисту. Розрізняють два варіанти атаки — фронтальну та флангову.

- **Фронтальна атака** полягає у використанні проти конкурента таких самих засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил організації, яка атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

- **Флангова атака** передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Переважно це відбувається шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські фірми у США на ринках електроніки та автомобілів. Ця стратегія то ефективніша, що більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

Стратегію наслідування лідера обирає організація, яка утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Але це не означає, що організація не може сформувати конкурентну стратегію. Навпаки, захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації.

Стратегія фахівця збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М.Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме таким умовам: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний з технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

3. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив. Процес вибору стратегії підприємства

Вибір стратегії передбачає: генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей; їх аналіз та доопрацювання, "доведення" до рівня адекватності цілям розвитку організації та вибір загальної стратегії; аналіз альтернатив у межах обраної загальної стратегії організації з метою наповнення її конкретним змістом.

Вибір стратегії ґрунтується на порівняльній оцінці ступеня відповідності стратегії:

- стану та вимогам зовнішнього середовища;
- потенціалу підприємства та ступеня прийнятності ризику, обумовленого певною стратегією.

За кожною стратегічною альтернативою розвитку підприємства визначаються можливі негативні наслідки для підприємства та визначається перевищення очікуваного позитивного результату над ризиком. Уже під час проведення ситуаційного аналізу перевага надається одній з альтернатив, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також обраним цілям її діяльності. Наступним кроком є аналіз стратегічних альтернатив у межах обраної загальної стратегії організації.

Один із формальних підходів до перегляду стратегічних альтернатив запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку та конкурентна позиція організації.

Кінцевий вибір оптимальної стратегії відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір. Основними чинниками, від яких залежить цей вибір, вважають цілі організації, стан ринку та позицію організації на ньому, стратегії конкурентів, потенціал організації, товар та його особливості, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, стадію життєвого циклу продукту, витрати виробництва та збуту продукції, ціннісні орієнтації керівництва тощо. Водночас, врахувати всі ці чинники при виборі стратегії практично неможливо, тому звертають особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, чинник часу.

Цілі організації надають унікальності та оригінальності вибору стратегії. Наприклад, якщо перед організацією не стоять цілі зростання, то, незважаючи на можливості, виявлені у зовнішньому середовищі та сильні сторони її внутрішнього середовища, стратегія інтенсивного зростання не буде обрана.

Рівень ризику належить до реальних чинників життєдіяльності організації, а тому обов'язково має бути врахований при виборі стратегії.

Аналіз орієнтовних даних свідчить, що з найменшим ризиком можна застосовувати стратегію глибокого проникнення на ринок. У кожному другому випадку організація досягає комерційного успіху. При цьому рівень витрат на реалізацію стратегії мінімальний. Однак ця стратегія не забезпечує стійкого прибутку, тому може виникнути потреба терміново відшукати вихід із ситуації. Водночас, найризикованішою є реалізація стратегії диверсифікації. Тільки в одному з двадцяти випадків організація без особливих ускладнень досягне істотного комерційного успіху. Високий рівень ризику пояснюється граничним рівнем витрат на реалізацію цієї стратегії, її застосування пов'язане здебільшого з надзвичайними обставинами або прагненням значно збільшити обсяги продажу продукції.

Тісно пов'язані з рівнем ризику й *фінансові ресурси*. Будь-які зміни в поведінці організації, наприклад, вихід на нові ринки, розроблення нового продукту чи перехід у нову галузь, вимагає великих фінансових витрат. Очевидно, що організації, які мають відповідні фінансові ресурси чи легкий доступ до них, при виборі стратегії перебувають у значно вигіднішому положенні та мають більші можливості для вибору стратегічних альтернатив, ніж ті з них, які обмежені у фінансових ресурсах.

Роль вищого керівництва у виборі стратегії особлива. Часто свідомо чи несвідомо керівництво дотримується випробуваних стратегій і не хоче розглядати нові перспективи. Керівники можуть бути схильні до ризику або, навпаки, прагнути його уникнути. Навіть особисті симпатії або антипатії відіграють важливу роль.

Г. Мінцберг, який провів фундаментальне дослідження стилю керівництва топ-менеджерів, називає три основних способи дій при виборі стратегії, які визначаються особистістю і системою цінностей: підприємницький, адитивний і плановий.

При *підприємницькому способі* стратегія формується однією сильною особистістю; основний акцент робиться на можливостях, наявні проблеми вторинні; напрями стратегічного розвитку визначаються власниками; домінуюча ціль — зростання організації. Яскравим прикладом такого типу є компанія "Майкрософт", яка відображає бачення процесу розвитку її засновником Б. Гейтсом.

Адитивний спосіб або навчання через досвід характеризується здебільшого оперативним розв'язанням проблем, що існують. Між пошуком нових можливостей; стратегія фрагментарна; рух уперед покроковий, повільний; процес формування стратегії спонтанний або керований; до розроблення стратегії залучають відповідних працівників. Такий спосіб дій типовий для багатьох великих зарубіжних корпорацій.

Плановий спосіб дій передбачає поєднання як активного пошуку нових можливостей, так і оперативного розв'язання існуючих проблем; використання системного, комплексного аналізу; наявність структурного підрозділу для організації розроблення стратегії.

Розмір організації істотно впливає на вибір стратегії. Основний напрям стратегії *малих організацій* — зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими організаціями та використання переваг гнучкості, тобто здатності оперативно переорієнтувати свою діяльність відповідно до ринкових чинників.

- Стратегія копіювання ґрунтується на твердженні, що будь-який оригінальний продукт може стати об'єктом підробки. При цьому існують два варіанти його випуску: марочний продукт великого підприємства і копія, підробка під оригінальний продукт, яку випускає мала організація. Ціна при цьому значно нижча, ніж оригінального продукту, тому що відсутні витрати на науково дослідницькі роботи тощо. Якість також переважно значно нижча.

- Стратегію оптимального розміру застосовують малі організації тоді, коли виробництво у великих розмірах неефективне. Спроба об'єднати малих виробників може зумовити втрату оперативної гнучкості, зниження прибутку і навіть їхнє закриття. Водночас, можливості зростання малих організацій обмежені.

- Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає, що окремі елементи виробу є кінцевим продуктом малого підприємства. Однак при цьому воно може повністю залежати від великого. Оптимальним вважають варіант, коли мала організація співпрацює з кількома великими партнерами – частка кожного не перевищує 20 % в загальному обсязі продажу.

- Прикладом стратегії використання переваг великої організації може бути франчайзинг, тобто система договірних стосунків, згідно з якою велика організація зобов'язується забезпечувати малу організацію власними товарами, надавати рекламні послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, здавати в оренду своє устаткування, а мала організація гарантує, що підтримуватиме ділові контакти винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу. Здебільшого велика організація у цьому випадку вимагає значної винагороди. Франчайзинг використовують у сферах роздрібної торгівлі, обслуговування тощо.

Великі організації мають можливість розширити сферу своєї діяльності, але при цьому знижується їхня гнучкість. Залежно від

темрів зростання та рівня диверсифікації виробництва великі організації незважаючи на недоліки, вважають їх фундаментом економіки будь-якої розвиненої країни. Вони становлять не більше 1 – 2 % від загальної кількості фірм США, Західної Європи чи Японії, однак створюють від третини до половини валового національного продукту, який виробляється в центрах світової економіки, і випускають понад 50 % усієї промислової продукції.

Середні організації перебувають у перехідному стані між малими та великими. Вони можуть вижити, дотримуючись спеціалізації в певній ніші, яка реалізується в одному з чотирьох видів стратегії зростання. Вибір стратегії залежить від темрів зростання середньої організації та ніші, в якій вона функціонує.

- Стратегія збереження спрямована на стабілізацію існуючого положення організації (темпи зростання ніші – стабільні, організації – невисокі). При такій стратегії існує небезпека втратити ніші внаслідок зміни потреб.

- Стратегію пошуку "загарбника" обирають тоді, коли середня за розміром організація немає коштів для збереження своєї позиції в межах ніші, тому вона може бути зацікавлена у поглинанні її великою організацією. Фінансова підтримка дає змогу зберегти середній організації свою спеціалізацію.

- Стратегію лідерства в ніші застосовують у двох випадках: темпи зростання організації та розширення ніші такі високі, що вона може перетворитися у монополіста і не допустити в нішу конкурентів; організація володіє фінансовими ресурсами для пришвидшеного зростання.

- Стратегія виходу з ніші передбачає, що організація робить спробу перетворитися у більшу організацію, втративши спеціалізацію. Переважно при цьому виникає необхідність змагатися з сильнішими конкурентами.

Досвід реалізації попередніх стратегій може бути як позитивний, так і негативний. Попередні стратегії складно оцінити, тому що вони стосуються різних напрямів діяльності організації.

Чинник часу сприяє успіху чи зумовлює невдачу організації. Виявлені в зовнішньому середовищі можливості й загрози, а також прогнозовані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати календарний час і тривалість стадій

здійснення конкретних дій щодо реалізації стратегії. Розроблену стратегію, очевидно, можна реалізувати не в будь-який час, а тільки тоді, коли існує відповідна можливість. Окрім цього, якщо її не реалізувати, то це може призвести не лише до великих втрат, а й до банкрутства.

Врахування перелічених чинників під час перегляду стратегічних альтернатив дає змогу обґрунтовано обрати ту, яка найбільше відповідає цілям організації, а також порівняти витрати й результати, які будуть досягнуті у процесі реалізації.

4. Поняття оптимальної стратегії

Досвід реалізації стратегій свідчить про те, що дотримуючись певних принципів, можна виробити ефективну стратегію. А. Томпсон і А.Стрікленд виявили тринадцять принципів, які назвали "заповідями розроблення успішних стратегій":

- Плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію організації на тривалий час.
- Усвідомте, що чітка й послідовна конкурентна стратегія забезпечує організації добру репутацію та визнання в галузі; часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати.
- Намагайтеся уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю.
- Об'єктивно оцінюйте дії конкурентів.
- Вкладайте кошти у створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня.
- Дотримуйтеся тактики агресивного наступу для створення конкурентних переваг і надійної оборони для їхнього захисту.
- Уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов. Сподівайтесь на краще — готуйтеся до гіршого.
- Обережно використовуйте жорсткі та негнучкі стратегії, які позбавляють організацію можливості маневрувати. Постійні зміни на ринку можуть спричинити до неможливості її реалізації
- Не намагайтеся атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги та доброго фінансового забезпечення.
- Атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного.
- Уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах.

- Пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринкового простору, може спровокувати гідну відсіч з боку конкурентів, яка може призвести до зниження прибутків.

- Намагайтеся виявити особливо значні відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

Перелічені принципи є підґрунтям, а не гарантією успіху. Як писав Лі Якокка в книзі "Кар'єра менеджера": "Ви можете використати найсучасніші комп'ютери, можете зібрати всі можливі схеми та цифрові дані, але все ж таки вам треба буде звести всю інформацію до купи, скласти собі розклад робіт і діяти".

Стратегія є прийнятною для підприємства, якщо вона забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення встановленої стратегічної цілі.

Вибір прийнятної стратегії обмежують зовнішні та внутрішні фактори підприємства (рис. 5.3).

5. Оцінка ефективності діючих стратегій. Критерії ефективності стратегій

Оцінка стратегії підприємства, яка реалізована, здійснюється шляхом порівняння досягнутих результатів діяльності підприємства з встановленими цілями.

Головним критерієм оцінки реалізованої стратегії є досягнення цілей підприємства.



Рис.5.3. Фактори, що впливають на вибір прийнятної стратегії

Склад показників для оцінки стратегії залежить від виду стратегії та її змісту (рис. 5.4).

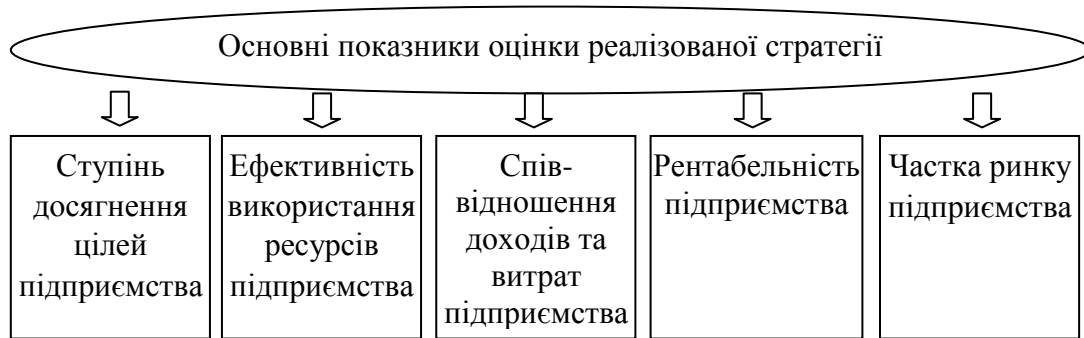


Рис. 5.4. Показники оцінки реалізованої стратегії підприємства

Оцінка є завершальним етапом формування стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації та полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнювальним показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків).

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати оригінальну методика, яка передбачає: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників та ступінь їхнього впливу; формулювання висновків щодо результативності діючих у минулому стратегій та доцільність розробки нової стратегії.

Сформувані перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва та збуту

продукції, підвищення вимог до якості та безпеки товару стає все складніше. Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП та стратегічних цілей організації. Вважають, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та враховувати такі чинники, як цілі організації, специфіку галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації.

Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та відповідають за їхнє досягнення), логічний – дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку.

В основі методу дослідження й оцінки стратегії є такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами праці та збільшенням частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва.

Нормативний ряд показників визначає умови розробки та впровадження стратегії, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати іншу послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками обраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість – знижує обґрунтованість стратегії.

Отже, оцінка стратегії розвитку організації за поданим методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною. В протилежному випадку доцільність розробки та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоча іноді, діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою. Наприклад, у випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників.

6. Структура стратегічного плану підприємства. Характеристика розділів стратегічного плану

Основним інструментом реалізації стратегії підприємства є стратегічний план. Для будь-якого підприємства стратегічний план має бути оригінальним за змістом та структурою (рис. 5.5).

Сформована стратегічна орієнтація організації має втілитись у конкретну програму дій, яка уточнює стратегічні цілі та визначає засоби, що забезпечують реалізацію обраної стратегії розвитку. **Основне призначення стратегічного плану** – чітко та системно описати сформовану стратегію, зорієнтовану на досягнення мети.

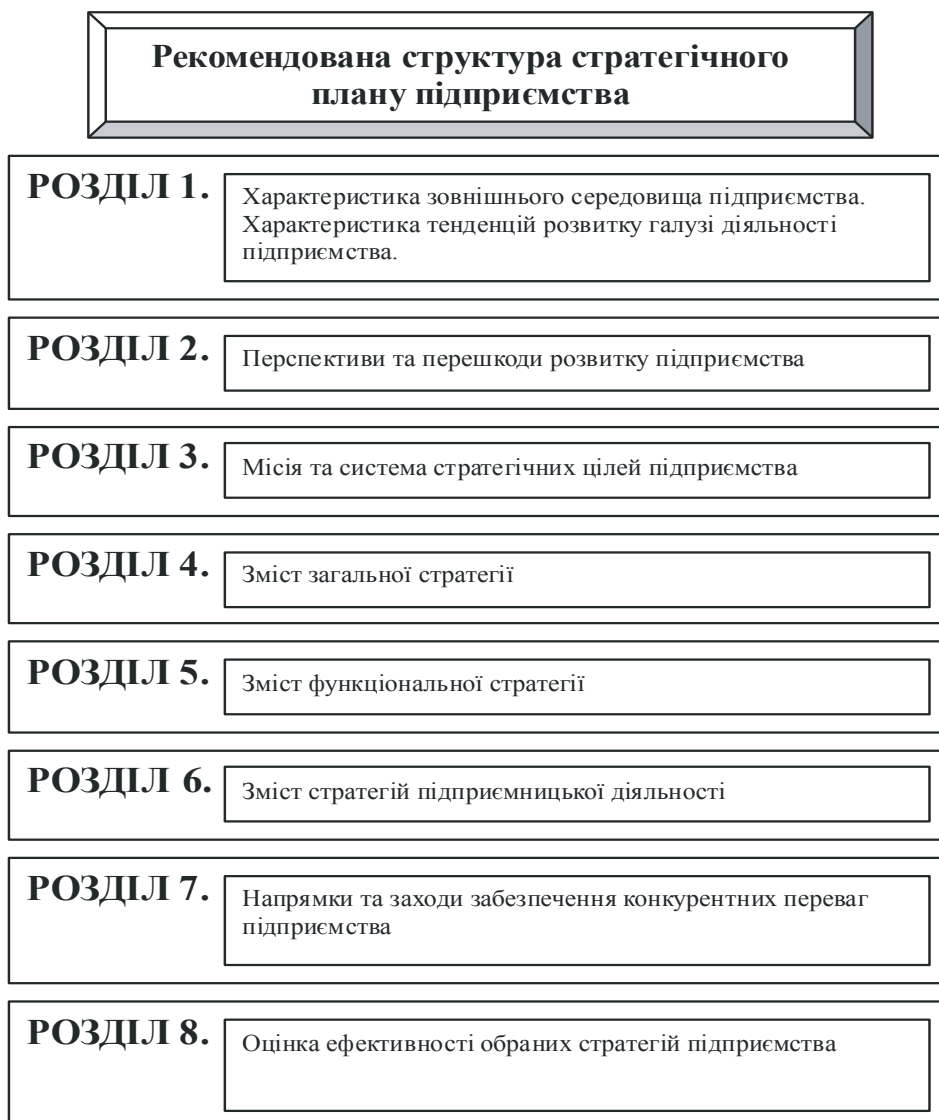


Рис. 5.5. Структура стратегічного плану підприємства

Систему планових документів, у яких зафіксовані прийняті стратегічні рішення та напрями розподілу ресурсів, часто розгля-

дають як результат планування стратегії. Однак у цьому випадку йдеться тільки про форму матеріалізації планової діяльності. Справжнім результатом розробки стратегії є визначення загальних напрямів розвитку, які мають сприяти досягненню цілей організації.

Загалом, під час планування діяльності організації розрізняють дві основні стадії: розробка стратегії діяльності (стратегічне планування) та визначення тактики реалізації обраної стратегії (тактичне планування). Особливість тактичного планування полягає в тому, що воно здебільшого є функцією керівників середнього й нижчого рівнів управління та охоплює коротший плановий період. Прийняття тактичних рішень ґрунтується на об'єктивній та конкретній інформації, а також можливості використання кількісних методів аналізу. Тактичні заходи успішніше реалізуються, тому що супроводжуються меншим ризиком, а їхні результати простіше оцінити і можна представити конкретними цифровими показниками. Водночас, щоб уникнути дезорієнтації та неправильного тлумачення певних положень, тактичні плани вимагають додаткових орієнтирів. Такими орієнтирами можуть бути програми, проекти як загальне керівництво до дії та прийняття рішень, а також процедури, які описують конкретні заходи для реалізації певного процесу, правила.

Система планів формується з окремих складових, які класифікують за горизонтом планування та рівнем управління.

За горизонтом планування, тобто періодом часу, на який організація розробляє плани, розрізняють такі їх види:

- основні напрями діяльності, змістом яких є стратегія організації на тривалий період часу – 10 – 15 років, іноді й більше;
- план розвитку організації на період 1 – 5 років, як продовження й уточнення основних напрямів її діяльності, а результати його виконання – засіб коригування чи перегляду стратегічного плану;
- тактичний план, який формується на основі попереднього виду планів, регламентує поточну діяльність організації та охоплює менший плановий горизонт.

Перші два види планів є продуктом стратегічного планування, який деталізується під час тактичного планування.

Принциповим є те, що всі види планів мають узгоджуватися між собою і не суперечити один одному.

За рівнем управління розрізняють стратегічні плани всієї організації й окремих стратегічних господарських центрів, які входять у її склад.

Як свідчить практика, організації, поєднуючи особливості планів за двома класифікаціями, переважно формують такі види стратегічного плану: генеральний розвитку організації і СГЦ.

Генеральний план організації – вершина системи планів, орієнтир і обмеження для прийняття інших планів. Він характеризує основне призначення організації, її цілі та стратегії. Структура цього плану чітко не визначена щодо кількості розділів та їхнього змісту. Однак здебільшого генеральний план містить такі розділи: місія та цілі організації; аналіз стану і перспективи розвитку зовнішнього середовища організації; аналіз стану та прогноз конкурентоспроможності кожного СГЦ; аналіз внутрішнього середовища організації; цілі окремих СГЦ; аналіз портфеля організації; плани заходів і бюджети для реалізації функціональних стратегій; ресурси, необхідні для реалізації стратегії; основні етапи реалізації стратегії; оцінка обраної стратегії.

План розвитку організації – уточнення генерального плану. Основним його змістом є перспективи удосконалення виробництва, перехід на випуск нової продукції, застосування нової технології. Тобто він є орієнтиром для формування *плану диверсифікації* організації, *ліквідаційного плану* (що визначає види діяльності, від яких доцільно відмовитися), *інноваційного плану* (який містить заходи з розробки нових товарів та технологічних процесів).

Стратегічний план СГЦ розглядають з таких позицій: співвідношення та включення стратегії СГЦ у план розвитку організації; освоєння нових видів діяльності (нових СГЦ) або нових сфер діяльності для чинних СГЦ; повної перебудови господарських процесів певного СГЦ.

Стратегічний план СГЦ може деталізуватися у формі *бізнес-плану* при обґрунтуванні діяльності нових СГЦ або нових сфер діяльності діючих СГЦ. Ці види планів можна розробити на тривалий період, переважно на три – п'ять років і більше. Однак

між ними існують певні відмінності. Наприклад, стратегічний план охоплює комплекс цілей організації, тоді як бізнес-план – тільки одну з них, пов'язану із створенням і розвитком нового виду діяльності (бізнесу). Здебільшого бізнес-план зорієнтований на досягнення цілей зростання, а стратегічний план може охоплювати також інші типи стратегій організації.

Стратегічні плани належать до планів із зростаючим плановим горизонтом, тоді як бізнес-план має чітко визначений період, після якого, сформульовані в плані цілі та завдання, мають бути виконані. При формуванні бізнес-плану на три – п'ять років основні показники рекомендують подавати поквартально (іноді, навіть помісячно), і тільки на запланований третій рік обмежуються річними показниками. Отже, бізнес-план на відміну від стратегічного є більш детальним і самодостатнім.

Ще одна істотна відмінність полягає у тому, що сформована бізнес-стратегія є основою для розробки функціональних (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної) стратегій. У бізнес-плані функціональні складові переважно є окремими його розділами. Залежно від напрямку та масштабів проекту обсяг роботи щодо формування бізнес-плану може істотно змінюватися, тобто мати різний рівень деталізації. Наприклад, бізнес-план відкриття дитячої спортивної школи буде відрізнятися від бізнес-плану організації виробництва складної продукції.

Вважають, що бізнес-планування забезпечує початкове проектування діяльності СГЦ. Водночас, існує потреба у безперервному її вдосконаленні.

7. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди

Контроль за реалізацією стратегії (стратегічний контроль) – постійне відстеження у процесі реалізації стратегії отримуваних результатів та їхню порівняння з встановленими цілями.

Незаперечним є той факт, що формування стратегії організації сприяє визначенню напрямку та способу її руху до цілі, а виконання стратегії створює умови для її досягнення. Однак, це не означає, що правильний вибір стратегії та дотримання необхідних умов для її виконання автоматично забезпечать отримання бажаного результату. Основною причиною відхилень

є нестабільність середовища організації, виникнення непередбачуваних змін.

Основні етапи системи стратегічного контролю:

- *Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії.* Практично, ці показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких прагнуть досягти в процесі реалізації стратегії.

- *Вимірювання та відстеження параметрів контролю.* Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи на основі ринкових показників функціонування організації (наприклад, ціни на продукцію або акції, рентабельність інвестованого капіталу): виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур та правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів організації.

- *Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним, для визначення рівня їхнього виконання.* При цьому особливі вимоги висувають до інформації – вона має надходити своєчасно для прийняття необхідних рішень щодо коригування стратегії; містити дані, які б адекватно відображали стан контрольованих процесів; вказувати на час збору інформації.

- *Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування.* Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригуючі дії здебільшого не відбуваються. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення та коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення. Таким чином, обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Доповнення та коригування її є нормальною та необхідною складовою стратегічного менеджменту. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу: система менеджменту, кількісний та якісний склад ресурсів, проекти організації, цільові орієнтири.

2. Методи оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства.

3. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.

1. Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу: система менеджменту, кількісний та якісний склад ресурсів, проекти організації, цільові орієнтири

Для того, щоб організація могла успішно діяти в конкурентному середовищі, вона має мати відповідний потенціал.

У літературі із стратегічного менеджменту використовується термін *стратегічний потенціал підприємства*, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей, необхідних для розробки та здійснення стратегії підприємства. В цьому випадку акцент робиться на ресурсах організації, що використовуються для розробки та реалізації стратегії. Але стратегічний потенціал формують не тільки наявні ресурси, але й ресурси, які організація може придбати, або в яких може змінювати характеристики в процесі пошуку стратегічних рішень. Наприклад, організація в умовах реалізації стратегії, має можливість залучити додаткові кредитні ресурси за пільговими банківськими процентами; провести перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; удосконалити організаційну структуру управління; перейти на використання інформаційних технологій в управлінні. Тому до складу ресурсів, які формують потенціал організації, необхідно додати як наявні, так і потенційні ресурси.

Необхідно відзначити, що потенціал організації не є статичною (незмінною) величиною. Він суттєво залежить від умов зовнішнього середовища, в якому здійснюється діяльність

організації, а тому постійно змінюється. Отже, потенціал організації необхідно пов'язувати не лише з наявними ресурсами, а також із потенційними можливостями випускати конкурентоздатну продукцію.

Тому під *потенціалом організації* необхідно розуміти її *можливості випускати та реалізовувати конкурентоздатну продукцію (надавати послуги), а також успішно протистояти впливу зовнішнього середовища.*

Можливості організації визначаються наявними та потенційними ресурсами, можливостями у їх використанні .

До таких ресурсів належать:

- фінансові (структура та величина грошових ресурсів, процедура їх використання, фінансовий стан організації);
- технічні (виробниче обладнання, сировина, матеріали);
- технологічні (способи виготовлення продукції);
- кадрові (структура та кваліфікація кадрів, стиль управління);
- організаційні ресурси (організація системи виробництва, організаційна структура управління, структура інформаційного забезпечення та ін.);
- управлінські (ресурсний потенціал, обумовлений теорією та практикою забезпечує взаємодію інших ресурсів задля збільшення потенціалу організації).

Потенціал організації залежить не тільки від зазначених ресурсів. Великий вплив на потенціал організації здійснює процес їх взаємодії, що обумовлює синергетичний ефект у діяльності організації. Потрібно відзначити велику варіативність об'єднання ресурсів організації в єдине ціле, що призводить до значної різноманітності внутрішньої структури організації та її стану. Поліпшуючи внутрішню структуру, організація збільшує свої можливості та організованість. Потенціал організації визначається не лише станом її внутрішнього середовища, а також значною мірою він залежить від зовнішніх умов: розміру споживчого попиту, дій конкурентів, відносин з постачальниками сировини, політики уряду та ін.

Оцінку потенціалу організації доцільно починати з визначення тих груп показників, які найбільш суттєво характеризують стан організації. Зазвичай, оцінку потенціалу

досить часто рекомендують виконувати за п'ятьма функціями : фінанси, маркетинг, виробництво, кадри та культура організації. Аналіз, згідно з зазначеними напрямками, проводиться, переважно, на якісному рівні.

Фінанси. Якісний фінансовий аналіз дає змогу визначити ключові припущення в оцінці динаміки розвитку організації в майбутньому. Фінансовий прогностичний аналіз варто проводити за такими факторами:

Характеристика організації, параметри якої впливають на фінансовий стан:

1. Продукти:

- а) інноваційні чи ні;
- б) обсяг виробництва.

2. Споживачі продукції – відносна стійкість становища споживачів.

3. Поточне управління:

- а) організаційна структура управління;
- б) структура апарату управління;
- в) власність.

4. Місце організації в галузі.

5. Оцінка конкурентоздатності.

6. Вік устаткування.

7. Відносна стійкість становища постачальників.

Структура витрат:

1. Елементи собівартості (змінних витрат).

2. Необхідні витрати (постійні витрати).

3. Співвідношення постійних та змінних витрат у загальній сумі собівартості.

4. Вплив рівня цін на витрати.

Структура прибутковості:

1. Рівень прибутковості.

2. Фінансова стабільність.

3. Рентабельність інновацій.

4. Ціна акцій.

За перерахованими факторами можна визначити критичні параметри, що істотно впливають на майбутню фінансову діяльність організації.

Маркетинг. Із великої кількості маркетингових факторів для SWOT-аналізу виділяється сім загальних галузей.

1. Частка ринку організації та її конкурентоздатність.
2. Різноманітність та якість асортименту продукції (послуг).
3. Вплив на збут продукції (послуг):
 - а) змін у чисельності населення;
 - б) старіння населення;
 - в) міграція населення;
 - г) зміни в родинах мешканців України та інших країн;
 - д) підвищення освітнього рівня.
4. Дослідження та розробка нових, вдосконалених товарів і послуг.
5. Передпродажне, післяпродажне та гарантійне обслуговування клієнтів.
6. Реклама та просування товару. Ефективний збут.
7. Прибутковість маркетингу.

Виробництво. Ця функція становить особливий інтерес для аналізу сильних та слабких сторін організації. Можна виділити сім областей аналізу виробничої діяльності.

1. Доступ організації до нових матеріалів. Залежність від обмеженої кількості постачальників.
2. Стан (сучасність) технології.
3. Можливість поставляти на ринок товари (послуги) за більш низькою ціною, ніж у конкурента.
4. Сезонні коливання попиту. Залежить чи не залежить випуск продукції від коливань попиту, що може викликати тимчасове звільнення працівників.
5. Можливість обслуговування тих ринків, на яких не можуть працювати конкуренти.
6. Можливість організації знижувати матеріальні запаси та час реалізації замовлення.
7. Ефективність та результативність системи контролю якості продукції.

Кадри. Значною мірою кадровий потенціал впливає на досягнення організацією своїх цілей. Для аналізу можна рекомендувати низку проблем, з якими може зіштовхнутися організація.

1. Компетенція та підготовка вищого керівництва.
2. Ефективність та конкурентоздатність системи винагороди.
3. Порядок отримання керівних посад.
4. Система підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

5. Плинність кадрів – провідних спеціалістів організації.

6. Періодичність проведення аналізу системи оцінок, що використовуються під час атестації роботи персоналу.

7. Модель дійсності, характерна для колективу – колектив орієнтується на майбутнє або віддає перевагу минулому.

Якщо організація має високі показники діяльності колективу, то вона має великі можливості у реалізації стратегії. У протилежному випадку керівництво має здійснити низку заходів із метою поліпшення роботи колективу.

Культура організації. Цей показник слід вважати необхідним для визначення вимог забезпечення привабливості виконання працівниками завдань та стимулювання певних типів їхньої поведінки. Ці параметри можна оцінити за допомогою таких факторів.

1. Відношення колективу організації до змін; активне або пасивне.

2. Готовність керівництва до ризику.

3. Орієнтація керівництва на минуле або майбутнє.

4. Ставлення працівників та керівництва до нововведень, а також зростання виробництва.

5. Репутація організації стосовно досягнення своїх цілей.

6. Орієнтація на відновлення кадрового складу.

Для оцінки потенціалу необхідно звести складові потенціалу до кількісного виміру, що надасть можливість проводити більш детальний моніторинг потенційних можливостей та підвищити статус сприйняття такої оцінки. Для цього найкраще використовувати інформаційні представлення кількісної оцінки. Основні групи формування потенційних можливостей підприємства розділено так:

- фінансовий потенціал;
- виробничий потенціал;
- кадровий потенціал;
- організаційний потенціал;
- управлінський потенціал;
- маркетинговий потенціал.

Фінансовий потенціал. Досить часто можливості організації успішно конкурувати на ринку виробництва продукції та займати чинне місце в бізнесі залежить від фінансового потенціалу.

Рівень фінансового потенціалу організації є визначальним критерієм оцінки результатів її діяльності, які характеризуються оцінкою її фінансового стану. Аналіз фінансового стану організації є однією зі сфер фінансового менеджменту та антикризового управління, які останнім часом знайшли методичний та практичний розвиток. Існують різні підходи та методики щодо визначення фінансового стану організації. В літературі із стратегічного управління для аналізу фінансового стану організації найбільш сприйнятним є використання агрегатних моделей балансової оцінки фінансової стійкості організації.

Оскільки під *фінансовим потенціалом* ми розуміємо забезпеченість організації фінансовими ресурсами та їх використання, то для спрощення оцінки рівня фінансового потенціалу можна використовувати лише систему агрегатних (балансових) моделей.

Виробничий потенціал. Основу оцінки виробничого потенціалу складає широко застосовуваний в економічній літературі організаційно-технічний рівень виробництва. Деякі показники з часом втратили свою актуальність, а деякі залишилися актуальними. У сучасних умовах доцільним є виділення таких груп показників як,

- рівень техніки та технології, що застосовує організація;
- рівень організації виробництва;
- рівень організації праці у виробництві.

Кадровий потенціал. Структура персоналу та ефективність його використання характеризується рівнем *кадрового потенціалу* організації. На основі узагальнення літературних джерел, з урахуванням результатів аналізу структури кадрового складу на підприємствах, можна запропонувати перелік компонентів для оцінки кадрового потенціалу організації.

Управлінський потенціал. Важливе значення для визначення можливостей організації має рівень управлінського потенціалу. Найбільш загальним показником, що характеризує ефективність управління, є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління.

Маркетинговий потенціал. Для вітчизняних організацій, що лише починають функціонувати в ринкових умовах, особливого

значення набуває застосування маркетингу. Під *маркетинговим потенціалом* ми розуміємо можливості організації вивчати та задовільняти потреби споживачів шляхом відображення їх у товарі, здійснювати процес ціноутворення, просування товару на ринок, реалізації ідей, що надходять від споживачів.

2. Методи оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства

Для того, щоб мати більш узагальнене значення потенціалу, за яким можна робити висновки та давати рекомендації щодо розвитку організації, можна використовувати показник *конкурентного потенціалу підприємства (КПП)*, за допомогою якого доцільно визначати спроможність організації робити висновки щодо її можливостей в ринкових умовах.

Зважаючи на те, що це комплексний показник, його оцінка має базуватися на таких принципових положеннях:

- бути диференційованою за етапами життєвого циклу конкурентних переваг організації;
- враховувати багато факторіальну модель дослідження конкурентоздатності за ієрархією: країна, галузь, підприємство;
- враховувати структуру конкурентних переваг організації та важливість забезпеченні її діяльності необхідними видами ресурсів.

Враховуючи те, що потенціал організації залежить також від умов зовнішнього середовища, показники, відібрані для аналізу, мають забезпечувати оцінку впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Теорія та практика менеджменту досить часто використовує концепцію "життєвого циклу" (ЖЦ) при розв'язанні багатьох проблем. Цю концепцію можна використати в методиці визначення КПП організації, а його значення може виступати критерієм для визначення стадії життєвого циклу організації.

Кількість показників, які використовуються для аналізу межі передбачуваного потенціалу, може бути варіативною залежно від умов функціонування та характеристик організації:

- на який вид потенціалу організації можливо вплинути найбільш ефективно з метою забезпечення зростання стратегічного потенціалу;

- які ресурси використовує організація задля забезпечення розширення;
- на якій стадії життєвого циклу перебуває організація.

Аналіз оцінок КПП дає змогу визначити конкурентні переваги організації, які надають найкращі можливості у подоланні конкуренції та зацікавлення споживачів своєю продукцією.

Для прийняття рішень щодо вибору та реалізації стратегій організації необхідно знати, наскільки її стратегічний потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем. Потенціал організації неоднорідний за своїми складовими. В ньому є як сильні, так і слабкі складові.

Сильні внутрішні складові дають можливість організації скористатися можливостями зовнішнього середовища, а слабкі – вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, що можуть виникнути, якщо керівництво не впроваджує відповідних заходів. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб знати та домагатися відповідності потенціалу організації умовам зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища теж мають сильні та слабкі сторони. Сильні можуть створювати загрози для діяльності організації, слабкі – організація може використати у поліпшенні свого положення.

Необхідно розуміти, що взаємодія організації із зовнішнім середовищем – це взаємний процес. Організація, що перебуває під впливом зовнішнього середовища, має виробляти відповідну реакцію, реалізація якої вимагає змінюватися у зовнішньому середовищі. Наприклад, спад обсягів виробництва під впливом економічних чинників (інфляція, високі ставки податків, високі проценти за кредитами) примушують організацію йти на скорочення чисельності службовців, зменшення обсягів виробництва. Ці заходи призведуть до зростання безробіття у регіоні, зменшення прибутків організацій, зменшення обсягів фінансових надходжень до бюджету та ін. Тому менеджерам при прийнятті стратегічних рішень необхідно враховувати не лише вплив зовнішнього середовища на діяльність організації, але й зворотній вплив організації на зовнішнє середовище.

Ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є ситуаційний аналіз, що у міжнародній практиці менеджменту одержав назву SWOT-аналіз. Цей вид аналізу може застосовуватися як для оцінки стану організації так і окремих видів діяльності. У сучасному менеджменті SWOT-аналіз використовується переважно у стратегічному менеджменті, у розробці планів маркетингу. Назва виду аналізу SWOT походить від початкових букв англійських слів: S - Strengths (сила), W - Weaknesses (слабкість), O – Opportunities (можливість), T - Threats (загрози). Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб виявити та ліквідувати наявні слабкості, нарощувати силу для того, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища і запобігти можливому прояву загроз з його боку.

Отже, SWOT-аналіз допомагає менеджеру визначити стан підприємства за такими параметрами:

- *сила* підприємства стосовно зовнішнього середовища;
- *слабкості* підприємства стосовно факторів зовнішнього середовища;
- *можливості* підприємства, що надає зовнішнє середовище;
- *загрози* підприємству, що зумовлені зовнішнім середовищем.

Варто помітити, що SWOT-аналіз переважно використовується у процесі розробки стратегій діяльності організації, тобто для проведення первинної діагностики. Однак він може бути успішно використаний і для поточної оцінки можливостей та загроз, що надходять із зовнішнього середовища і впливають на потенціал організації.

Варто розуміти, що стан організації в короткостроковій перспективі щодо зовнішнього середовища не буває статичним. Організація перебуває в динаміці. Проте, зважаючи на суто практичні інтереси, необхідно встановлювати динамічну рівновагу потенціалу організації та зовнішнього середовища.

У науковій літературі наводяться різні інтерпретації проведення SWOT-аналізу. Однак методологія проведення SWOT-аналізу для цих підходів єдина – вона базується на складанні матриці сильних та слабких сторін у діяльності організації, а також можливостей і загроз, що можуть визначатися зміною факторів зовнішнього середовища.

Відповідно до прийнятої методології, проведення SWOT-аналізу здійснюється у декілька етапів.

На першому етапі необхідно експертним методом скласти перелік показників стану зовнішнього середовища, що підлягають подальшому аналізу. Як доводить практика проведення SWOT-аналізу, на конкретних організаціях, скласти такий перелік показників досить важко. На другому етапі пропонується проаналізувати можливості та загрози зовнішнього середовища, ранжуючи їх. Виконувати цей етап можна за методикою складання матриць "можливості – загрози". Третій етап проведення SWOT-аналізу містить діагностику потенціалу підприємства на основі виділення сильних та слабких аспектів діяльності організації.

Для того, щоб стратегічний аналіз був завершений, його підсумком має бути матриця SWOT, що покаже взаємозв'язок між зовнішніми чинниками підприємства та станом потенціалу підприємства.

Недоліком цього методу SWOT-аналізу є складність проведення попарної оцінки показників потенціалу організації з факторами зовнішнього середовища. Як показує практика, при використанні цієї методології одні й ті ж самі фактори можуть бути пов'язані з багатьма показниками потенціалу організації. При цьому той самий фактор може бути загрозою щодо одного параметру і надавати можливості для іншого параметру діяльності організації. Такі залежності встановлювати досить складно, оскільки вони можуть перебувати в різних полях, що експертами не розглядається. Крім того, якісні оцінки не дають можливості встановити, наскільки сильно або слабо може впливати той чи той фактор на діяльність організації.

Ці недоліки спонукали до розробки нової методики проведення ситуаційного аналізу на основі методології SWOT.

Графо-кількісний метод проведення SWOT-аналізу

Для практичного використання ситуаційного аналізу важливо спростити методику SWOT, а параметрам (сила, слабкість, можливості, загрози), за якими проводиться оцінка, надати кількісні значення. Крім того, стратегічний потенціал має наочно відображати профіль організації, який може скластися під впливом зовнішнього середовища в умовах зменшення доходів

споживачів. Для досягнення цих вимог необхідно було провести трансформацію матриці та розробити інший підхід до проведення SWOT-аналізу.

3. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій

Показники оцінки стратегічного потенціалу та конкурентної позиції разом із SWOT-аналізом використовуються для розробки відповідних стратегій діяльності організації. Можливості використовуються як відповідні стратегічні напрями в діяльності організації, а загрози враховуються при розробці стратегії в якості певних обмежень або несприятливих умов, що існують у зовнішньому середовищі.

Деталізація оцінки можливостей організації залежить від багатьох умов її діяльності. Це передовсім залежить від фінансових можливостей та кваліфікації персоналу організації. Рівень детальності аналізу також залежить від цілей, які ставить перед собою організація стосовно своєї позиції та місця на ринку, рівня конкуренції в галузі, в якій вона здійснює діяльність, відносин з постачальниками, споживачами та багато інших факторів. Окремі організації можуть певною мірою визначити свої можливості на основі SWOT-аналізу, якщо вони не розробляють детальних стратегій, а лише визначають свої стратегічні задачі чи напрями діяльності. Це характерно для малих та середніх організацій, а також для організацій, які є послідовниками на ринку. Якщо організація має наміри домінувати на ринку та постійно створювати конкурентні переваги, вона має проводити детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз сильних та слабких сторін у діяльності організації проводиться керівництвом на основі отриманих експертних оцінок. Однак при цьому існує небезпека представлення керівництвом не дійсного стану справ в організації, а бажаного. Тому таку оцінку варто проводити за допомогою експертів-консультантів. Особливу увагу необхідно приділяти слабким сторонам діяльності організації стосовно зовнішнього середовища. Якщо не вжити своєчасних заходів, то вони будуть перебувати під постійною загрозою з боку зовнішнього

середовища. Організації необхідно вживати відповідних заходів для усунення слабких сторін, уразливих для впливу зовнішнього середовища.

Якщо за деякими факторами зовнішнього середовища неможливо знизити загрозу, то їх необхідно перетворити в обмеження і розробити необхідну систему управління, пристосовану до функціонування в умовах обмежень. Наприклад, організація не може змінити вплив податкової політики, що існує в країні, але врахувати у своїй роботі розподіл доходів у цих умовах зобов'язана. Їй необхідно вжити заходів щодо збереження або, за можливості, збільшення попиту на продукцію в умовах зменшення доходів споживачів.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління. Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

2. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку. Сфери структурних змін відповідно до обраної стратегії. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства.

3. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Формування стратегічної поведінки і команди підтримки стратегічних змін на підприємстві.

4. Керівництво процесами стратегічних змін. Служба (відділ) стратегічного розвитку підприємства: мета, завдання, призначення.

1. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління. Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії

Досвід свідчить, що стадію реалізації стратегії в системі стратегічного управління часто недооцінюють, вважаючи, що вибір стратегічної орієнтації забезпечить бажаний результат. Однак, саме ця стадія є критичною, тому що недостатня увага до здійснення досконалої стратегії створює для організації труднощі та, навпаки, вміла реалізація дає змогу усунути помилки, яких припустилися під час формування стратегії. Задовільне виконання стратегії здатне компенсувати негативні результати, які можуть виникнути при здійсненні стратегії внаслідок наявних у ній недоліків, або появи непередбачених обставин. Отже, якість стратегії та ефективність її впровадження — головні умови успішної діяльності організації.

Реалізація стратегії організацією спрямоване на розв'язання таких основних завдань: визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою встановлення пріоритетності окремих завдань згідно з обраною стратегією; встановлення відповідності між обраною стратегією та організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами та

обов'язками; між управлінськими ланками та забезпеченням їхньої роботи технічними засобами, інформацією); вибір та узгодження із стратегією стилю управління організацією.

Отже, складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають стратегічними змінами.

Зміни не є самоціллю. Необхідність, а також рівень змін, залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Можлива ситуація, коли не виникає потреби у проведенні змін, але іноді виконання стратегії передбачає здійснення глибоких перетворень. При цьому головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найбільш раціональним способом.

Необхідність змін залежить від ситуації, яка склалася, і обраної стратегії. Наприклад, якщо заздалегідь існує недовіра між працівниками та менеджерами, то навіть ідеально керований процес змін може зумовити небажані наслідки. І, навпаки, якщо керівництво користується великою довірою персоналу, воно діє гнучкіше. Вихідну ситуацію іноді називають потенціалом змін. Цей потенціал визначає рівень готовності та схильності організації до змін. Впровадження стратегії передбачає не лише відстеження змін в оточенні та здійснення стратегічних змін в організації, але й активну взаємодію з зовнішнім середовищем. Організація має спрямовано впливати на середовище, змінюючи або використовуючи його можливості для реалізації своєї стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей. Характеристика процесу змін включає дві величини: бажані змін (швидкі чи повільні) та складність змін (прості чи складні).

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину змін, розрізняють п'ять рівнів змін. Розглянемо кожен з них зокрема.

Перебудова організації (іноді її називають докорінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При

цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також у технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

Радикальні зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури.

Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у маркетингу організації з метою збереження попиту на її продукцію. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

Незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

2. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку. Сфери структурних змін відповідно до обраної стратегії. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на її організаційну структуру.

Матрична організаційна структура – тип адаптивної структури, в якій члени сформованої групи підпорядковані як керівнику цього конкретного проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони працюють постійно.

Отже, ця структура передбачає закріплення двох напрямів керівництва: вертикальний – управління структурними підрозділами організації, та горизонтальний – управління окремими проектами або програмами, для реалізації яких залучають працівників і ресурси різних підрозділів організації. Внаслідок цього досягають компромісу між функціональною спеціалізацією та орієнтацією на певний вид продукції або діяльності (коли високопрофесійні різнопрофільні фахівці об'єднуються в один підрозділ з метою забезпечення виробництва конкретного виду продукції, здійснення проекту тощо). Фактично при цій структурі відсутній вибір на користь одного з двох напрямів керівництва: кожен працівник належить функціональній та продуктивній організаціям.

Організація з системою СГЦ є протилежною функціональній організації. Вона впорядкована відповідно не до логіки внутрішньої спеціалізації організації, а до логіки ринку. Організаційну структуру з СГЦ вважають найкращою для диверсифікованих організацій. Мета такої організації – безпосередній зв'язок із цільовими групами для того, щоб можна було сконцентруватися на запитих клієнтів. Ця організація може мати як продуктову, так і ринкову орієнтацію. Якщо вона є виключно продуктовою організацією, то її підрозділи створені за продуктовою ознакою, кожен з яких відповідає за певну групу продуктів незалежно від ринку, на якому ці продукти реалізуються. В ринковій організації СГЦ орієнтовані на ринок, тобто сфера їхньої діяльності охоплює всі продукти, призначені для специфічних груп споживачів.

Причинами створення організацій з СГЦ є підвищення рівня диверсифікації діяльності, зростання розмірів організацій, інтернаціоналізація їхньої діяльності. Корпорація "ДженералЕлектрик" вперше в 60-х рр. ХХ ст. провела радикальну реорганізацію: об'єднала всі види бізнесу у декілька десятків незалежних, автономних одиниць, які діяли як самостійні господарські організації.

Створення СГЦ має винятковий вплив на внутрішнє середовище організації, аж до істотних змін за умови, що окремі СГЦ не вписуються в існуючу структуру, або їх створено надто багато. Наприклад, свого часу фірма "Вестінгаус" мала 135 СГЦ, до того ж кожний з них спрямовував свої плани в один і той самий час

вищому керівництву, що призводило до його інформаційного перевантаження й порушувало принцип керованості. Внаслідок цього відбулися зміни в структурі компанії: було створено 26 СГЦ. Однак, якщо організація має дуже мало СГЦ, можуть ігноруватися важливі відмінності в стратегії й тактиці. Потрібна кількість СГЦ, створених в організації, залежить від її завдань, ресурсів та готовності вищого керівництва делегувати їм свої повноваження. Обстеження 1000 найбільших промислових фірм США засвідчило, що типова компанія створює приблизно 30 СГЦ, тоді як спеціалізована – тільки один.

Процес формування системи СГЦ тісно пов'язаний з параметрами сегментації ринку (потреба, технологія, тип споживача, географічний район), на який організація має або хоче мати вихід.

Існують такі три основні принципи визначення СГЦ у структурі управління організацією: за видами продукції, за групами споживачів, за регіонами тощо. Основою для формування таких підрозділів є побудова продуктово-ринкової матриці, яка дає змогу об'єднати види продукції та типи споживачів, на яких ця продукція зорієнтована. Наприклад, якщо СЗГ визначені за потребами, на які організація прагне орієнтуватися, то створення СГЦ має відповідати цьому параметру, тобто організаційна структура створена за продуктовим принципом, а якщо основним критерієм є тип споживача, то пріоритетним принципом є орієнтація СГЦ на споживчі групи. Однак СГЦ можуть формуватися і за комбінованою формою (продуктова модель обирається для якогось одного чи двох видів продукції, тоді як ринкова – для інших).

Отже, вибір організаційної структури пов'язаний із пошуком компромісу між високим рівнем динамізму та диференціацією ринку (продукту), а також високим рівнем функціонального динамізму та синергією. Використовуючи ці дві змінні, обирають оптимальну організаційну структуру на їх перетині. Процес вибору або зміни організаційної структури під час впровадження нової стратегії відбувається за такою схемою:

– визначають завдання та функції, які виконуються в організації і мають критичне значення для здійснення стратегії;

– встановлюють зв'язки між стратегічними завданнями та функціями, які необхідно досягти під час реалізації окремих етапів стратегії;

– формують СГЦ, на які буде покладена відповідальність за виконання конкретних стратегічних завдань;

– визначають рівень самостійності СГЦ у прийнятті рішень та підпорядкованості їх вищим рівням управління;

– з'ясовують організаційні зв'язки, форми та способи комунікації вищого керівництва та керівників СГЦ, а також рівень і форми участі у розробленні та реалізації стратегії організації.

Усі організаційні структури мають свої переваги та недоліки, оскільки ідеального способу побудови організації практично не існує. Обґрунтований вибір організаційної структури є певною мірою запорукою успіху обраної стратегії.

Зміну організаційної структури вважають необхідною, але недостатньою умовою реалізації стратегії організації. Структуру можна змінити, але це ще не гарантує, що організація досягне бажаного результату. Організаційна структура визначає склад, функції елементів організації та формальний характер взаємозв'язків між ними. Однак, забезпечити загальну зацікавленість, відчуття причетності та відповідальності кожного за результати впровадження стратегії організації вдається тільки в межах відповідної організаційної культури. Кардинальна зміна організаційної структури істотно впливає на зміну організаційної культури, яка має адаптуватися до неї.

Організаційна культура – це сукупність ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, що переважають в організації та визначають зміст і характер поведінки працівників незалежно від положення в ієрархічній структурі.

Слід зазначити, що відносно новим положенням теорії стратегічного управління є відокремлення організаційної культури, як самостійного елемента та урахування її зміни під час впровадження нової стратегії організації. Деякі вчені вважають, що організаційна культура формується як реакція на фундаментальні завдання, які вимагають розв'язання в організації: зовнішня адаптація (яким чином найкраще встановити зв'язок із зовнішнім середовищем?) та внутрішня інтеграція (як досягти успіхів у координації зусиль всередині організації?).

Відповідно, щоб організація функціонувала як єдине ціле, їй необхідно виконувати дві основні функції: адаптації та виживання в середовищі, а також внутрішньої інтеграції. Інтеграцією, зазвичай, називають як створення ефективних ділових відносин серед підрозділів, груп і співробітників організації, так і збільшення міри участі всіх співробітників у розв'язанні проблем організації та пошуку ефективних способів її роботи. Отже, свідомо чи не усвідомлено у групі працівників формується комплекс переконань, який необхідний для того, щоб навчитися долати проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердивши свою доречність, і тому він має передаватися новим членам організації як "правильний" спосіб мислення та почуттів.

Стратегічні зміни забезпечують перехід організації з теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність. Останніми роками, як свідчить практика, 500 найуспішніших американських компаній, виявивши необхідність стратегічної зміни свого стану, обрали один з трьох її типів – реінжиніринг, реструктуризацію або нововведення.

Непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, поява нових небезпечних конкурентів чи принципово нових технологій, змушують організації впроваджувати нову стратегію своєї діяльності. За таких умов є підстави застосовувати перебудову діяльності організації, щоб значно поліпшити її результати, так званий реінжиніринг. Реінжиніринг тісно пов'язаний з інжинірингом організації, тобто постійним проектуванням певних видів її діяльності.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова ділових процесів з метою досягнення істотного їх поліпшення.

Автором теорії реінжинірингу вважають М. Хамера, який разом із Д. Чампі опублікували працю "Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі". Початком практичного втілення теорії реінжинірингу є перебудова господарських процесів у компаніях "Форд" (постачання) та "Ай Бі Ем" (оплата рахунків).

Реінжиніринг передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, які склалися, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної (іноді на порядок) зміни показників діяльності. Здебільшого реінжиніринг застосовують у трьох випадках: коли організація перебуває в стані глибокої кризи, яка супроводжується високими витратами, масовою відмовою споживачів від продукту організації; коли поточний стан організації можна визнати задовільним, але прогнозовані тенденції рівня конкурентоспроможності, доходності, попиту тощо є несприятливими; коли успішні організації ставлять собі за мету перемогти конкурентів, створивши унікальні конкурентні переваги.

Здебільшого реінжиніринг ґрунтується на таких основних принципах: орієнтація на процес, амбіційність, порушення установлених норм і правил, творче використання інформаційних технологій. У системі реінжинірингу процес трактується як будь-яка діяльність, наприклад, збут (від вивчення потреби до замовлення), виконання замовлень (від замовлення до оплати) чи послуги (від виникнення проблеми до її вирішення), розробки товару (від концепції до дослідного зразка), виробництво (від придбання сировини до відвантаження готової продукції).

Процес реінжинірингу передбачає виконання таких етапів: формування бажаного образу та цілей організації; створення моделі існуючих видів її діяльності; розробка нової моделі певного виду діяльності; впровадження розробленої моделі.

Формування бажаного образу та цілей організації з позицій майбутнього виживання та розвитку. Цей образ створюється під час розробки стратегії організації. Правильний вибір цілей забезпечує правильне визначення напрямів, які дійсно можуть бути істотно поліпшені та є особливо пріоритетними.

Створення моделі існуючих видів діяльності організації називають ретроспективним або зворотнім реінжинірингом. Модель переважно трактується як умовне або уявне представлення певного об'єкта, тобто спрощений образ оригіналу, що відображає основні господарські процеси в їх взаємодії з середовищем організації. При цьому відбувається реконструкція системи дій та робіт, за допомогою яких організація реалізує свою мету.

Розробка нової моделі виду діяльності передбачає: перепроектування обраних господарських процесів шляхом створення

більш ефективних робочих процедур; формування нових функцій персоналу; визначення обладнання, програмного забезпечення та формування спеціалізованої інформаційної системи СГЦ; тестування нової моделі, тобто її попереднє застосування в обмеженому масштабі.

Впровадження нової моделі в практику дає результати, які істотно залежать від проведених підготовчих робіт, умілого стикування та переходу від старих процесів до нових.

У сучасних умовах реінжиніринг вважають першим поколінням *бенчмаркінгу*, що здебільшого трактується як спосіб постійної оцінки стратегій і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу від "кращого до кращого". Для реалізації цього принципу досліджують такі питання: яка організація перебуває на вершині конкуренції, чому певна організація не є кращою; що необхідно змінити в її діяльності, як скоригувати діючу стратегію, щоб організація стала кращою з кращих? Унаслідок цього виникає необхідність запозичити методи управління у інших організацій, які успішно працюють, та усунути слабкі сторони власної організації.

Іншим типом змін, який менеджери обирають для впровадження стратегії організації, є її реструктуризація.

Реструктуризація організації — це проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової форми організації з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення.

Реструктуризація організацій може здійснюватися декількома способами: шляхом об'єднання (злиття) організацій з утворенням нової юридичної особи; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їхній основі нових юридичних осіб або для подальшої приватизації; створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; ліквідації чи перепрофілювання організації.

Для визначення варіанту реструктуризації вибирають критерії оцінки підрозділів основної організації та можливостей реорганізації їх у самостійні організації. Такими критеріями можуть бути, наприклад, ступінь освоєння нових ринків

(швидкість зміни структури збуту продукції та подолання бар'єрів входження у нові ринки), рівень специфічних виробничих знань і технологій (можливість освоєння науково-технічних знань підрозділом, який переходить до випуску нової продукції). Легко реорганізується організація, яка швидко освоює нові ринки та володіє низьким рівнем специфічних виробничих знань і технологій. І навпаки, якщо для організації освоєння нових ринків і технологій є проблемою, то найчастіше її ліквідують.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств свідчить про те, що керівництво деяких з них усвідомило необхідність трансформації організаційної структури: переходу від функціональної надцентралізованої структури до незалежних або напівзалежних господарських суб'єктів, які розробляють та реалізують стратегію для окремих сегментів ринку, а також є конкурентоспроможними на них.

Проведення реструктуризації загалом є прогресивним явищем, хоча під час такої трансформації часто не беруть до уваги те, що впровадження нової структури не дасть бажаного результату, якщо не визначено основний напрям руху. Водночас вибір стратегії є тільки початком шляху, який можна успішно подолати, побудувавши відповідну організаційну структуру, з відповідним потенціалом для реалізації стратегії. Отже, реструктуризацію слід проводити відповідно до сформованої стратегії, вибравши найефективніший варіант реструктуризації та розробивши відповідний бізнес-план для реструктуризованої організації.

Розрізняють два основні рівні перебудови структури. На першому – організація здійснює диференціацію чи інтеграцію, створює нові структури, ліквідовуючи відділення та відділи, впорядковує рівні ієрархії. На другому — скорочує чисельність працівників з метою зменшити виробничі витрати. Наприклад, у 1992 р. корпорація "ДженералМоторс" мала 22 рівні ієрархії та понад 20 тисяч корпоративних менеджерів. Унаслідок реструктуризації залишилося лише 12 рівнів управління та приблизно 10 тисяч корпоративних менеджерів.

Реалізація стратегій зростання організації часто зумовлена необхідністю впровадження нововведень. *Нововведення* розгля-

дають як процес створення таких нових технологій чи товарів, які найкраще б задовільняли потреби споживачів. Наприклад, виявлення нової потреби клієнтів та впровадження змін у технологію виготовлення комп'ютерів зробили їх потужнішими та дешевшими. Загалом розрізняють три складові нововведення: потребу (набір функцій, які слід виконати); концепцію об'єкта, яка може задовільнити потребу (нова ідея); компоненти (сукупність знань, матеріалів і технологій, які сприяють доведенню концепції до відповідного робочого стану).

Завдяки нововведенню організація може досягти значного успіху. Водночас нововведення здебільшого супроводжуються ризиком, який залежить від рівня їх новизни для самої організації (тобто від її обізнаності з ринком і технологією), рівня технологічності інновації, яка необхідна для впровадження концепції об'єкта, рівня оригінальності та складності концепції, яка визначає сприйнятливість ринку та витрати споживачів.

За характером концепції, яка є основою нововведення, розрізняють технологічні та маркетингові нововведення.

Технологічні нововведення змінюють фізичні властивості товару, впливають на застосування нових матеріалів, сприяють створенню нових продуктів. Такі нововведення часто приводять до маркетингових новацій чи навпаки. Загалом технологічні нововведення вимагають більших фінансових ресурсів і більш ризиковані.

Маркетингові нововведення переважно стосуються варіантів управління, збуту чи комунікації.

За рівнем інтенсивності розрізняють принципові та відносні нововведення. Їхня інтенсивність визначається новизною концепції та технологією реалізації. Що вищий рівень новизни, то вища інтенсивність нововведень і більший ризик. Загалом конкурентоспроможна організація має прагнути до контролю над технологіями, які істотно впливають на якість її продукції та обсяг продажу, а також має освоїти хоча б одну нову технологію, яка у перспективі була б вирішальною для завоювання ринку, бути спроможною частково чи повністю відмовитися від використання базових технологій, які загальнодоступні та не зумовлюють особливої конкуренції.

Отже, впровадження стратегії переважно вимагає істотних змін в організації, які можуть відбуватися під час реінжинірингу, реструктуризації або впровадження новацій. Часто ці зміни проводяться паралельно, наприклад, впроваджуються нові товари чи технології та змінюється структура організації.

3. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Формування стратегічної поведінки і команди підтримки стратегічних змін на підприємстві.

Важливим елементом діяльності господарчих підрозділів і підприємців є виконання стратегії та досягнення запланованих показників діяльності. Менеджери підкреслюють для цього відповідальність усіх та кожного за виконання стратегічного плану та мотивують персонал до роботи і заохочують досягнення високих результатів.

Існує багато підходів до мотивації та заохочення працівників. Це може бути надання персоналу можливості почувати себе частиною чогось значного або отримати задоволення від результатів своєї роботи. Для того, щоб працівники творчо підходили до виконання своїх обов'язків, не зупинялися на досягнутому, поліпшували результати діяльності, необхідно використовувати весь арсенал мотивів до праці. Надання додаткових винагород, загальне визнання, конструктивна критика, велика або мала відповідальність, збільшення або зменшення контролю за роботою, а також надання права самостійного прийняття рішень, можливість запропонувати кращі умови праці або призначення в привабливіші регіони, додаткова платня за роботу всього колективу та пропозиція відчутного матеріального заохочення — усе це далеко не повний перелік механізмів мотивації персоналу. Але політика та техніка мотивації має застосовуватися творчо і тісно пов'язуватися з факторами та цілями, що необхідні для успішного реалізації стратегії.

Найефективнішим способом аналізу організаційної культури є дослідження способу діяльності (поведінки) людей в організації.

Поведінка людей в організації з позицій "ключового конфлікту" істотно залежить від особистості керівника. Дуже агресивний керівник може оцінити поведінку агресивної групи як надмірно миролюбну, і, навпаки, миролюбний – як занадто агресивну, навіть при стабільній поведінці групи працівників.

Керівники можуть усвідомлено формувати та змінювати організаційну культуру з метою збільшення продуктивності праці, замінюючи застарілі норми, методи та процедури на більш доречні стандарти, дії й технології. Це є втручання в усвідомлену частину організаційної культури. Одночасно керівники можуть цілеспрямовано впливати на ті процеси, що відбуваються в підсвідомості людини. Відомий голландський учений Х. Віссема наводить цікаве порівняння трудового колективу з поведінкою групи тварин. Мавпі, яка сиділа в клітці, приносили банан, але, як тільки вона намагалася його взяти, її обливали водою. З часом мавпа зрозуміла, що їй краще не брати банан. Згодом у клітку посадили іншу мавпу, якій також пропонували банан. Вона намагалася його взяти, але перша мавпа їй перешкоджала. Через деякий час мавпа перестала виявляти інтерес до банана, хоч її ніколи не обливали водою. Врешті, першу мавпу забрали з клітки і посадили туди третю. Процес "навчання" продовжувався. Зазвичай, культура зберігається навіть тоді, коли ніхто не знає, яке її призначення, або коли це призначення застаріло.

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво перевантажене розв'язанням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання "ділитися" правами з підлеглими.

Запровадження стратегічних змін ускладнюється тим, що вони наштовхуються на опір. Як зазначав відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі: "Слід усвідомлювати, що немає важчої та небезпечнішої справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові". Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж впроваджувати зміни,

необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, "пасивний спостерігач" і "небезпечний елемент".

Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для розв'язання стратегічних завдань.

Дослідження свідчать, що готовність людей до змін не є безмежною, але вона містить певні можливості. Для цього обов'язково потрібно брати до уваги психологічний чинник. Керівництво організації, проводячи зміни, має продемонструвати впевненість у правильності вибору і необхідності його реалізації, намагатися послідовно втілювати плани в життя, без зайвої поспішності. Хоча практично нереально досягти повного схвалення змін, особливо на початку їх втілення. Слід спокійно сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію.

Значну роль відіграє стиль проведення змін і усунення конфліктів. Розрізняють такі види стилів:

конкурентний – керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного; *самоусунення*, при якому керівник виявляє низьку наполегливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;

компромісу передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір; *приспосовування* виявляється у бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань;

співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін.

Слід також враховувати характер можливого конфлікту. Вважають, що конфлікт не завжди має негативний, руйнівний заряд. Він може також сприяти виведенню працівників зі стану застою, створенню нових комунікаційних каналів тощо.

Завершується проведення змін формуванням нового положення організації. Якщо дії з проведення змін не сприяли виникненню нового стійкого стану, то це є свідченням того, що процес незавершений і слід продовжувати роботу доти, поки зміни в організації стануть незворотніми.

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація має мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, насамперед, визначити тенденції та перспективи того чи того бізнесу, сформулювати напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Отже, для трансформації організації під час впровадження стратегії потрібно здійснити такі заходи:

- *створити відчуття необхідності змін*, визнання та обговорення причин існуючого стану;
- *сформувати могутню коаліцію*, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її;
- *сформулювати місію організації* та розробити стратегії для її забезпечення;
- *пропагувати перспективи організації*, використовуючи усі можливі засоби для пояснення місії та стратегії, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;

— *впроваджувати необхідні зміни, позбавитися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації;*

— *планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі;*

— *планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців;*

— *утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється у конкурентів, лідирувати на ринку.*

Перелічені заходи можна доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід впроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.

4. Керівництво процесами стратегічних змін. Служба (відділ) стратегічного розвитку підприємства: мета, завдання, призначення

Стратегічне управління організацією забезпечує відділ стратегічного планування на вищому рівні управління та відповідні служби, які належать до складу СГЦ. При цьому центральна служба планування може брати участь у розробці стратегії для всієї організації та її підрозділів або надавати методичну допомогу та координувати діяльність планових служб СГЦ. Ці центри визначають стратегію відповідно до узгоджених умов, відповідають за результати своєї діяльності.

Особливості служби, яка забезпечує стратегічне планування, зумовлені багатьма чинниками: складністю організаційної структури, її специфічними властивостями, нагромадженням досвідом, традиціями тощо. Тому завжди існує потреба оцінити доцільність створення штабного або лінійного підрозділу стратегічного планування та рівень управління, до якого він має належати.

Іноді подальшим удосконаленням організації з системою СГЦ вважають конгломерат, який, однак, не забезпечує синергетичного ефекту між підрозділами (рис. 7.1). Окрім цього, весь апарат управління, за винятком фінансової служби та вищого керівництва, функціонує децентралізовано.

Розробку стратегії, зазвичай, здійснює або служба планування на підприємстві, або особливий підрозділ – відділ (служба) стратегічного розвитку (рис. 7.2).

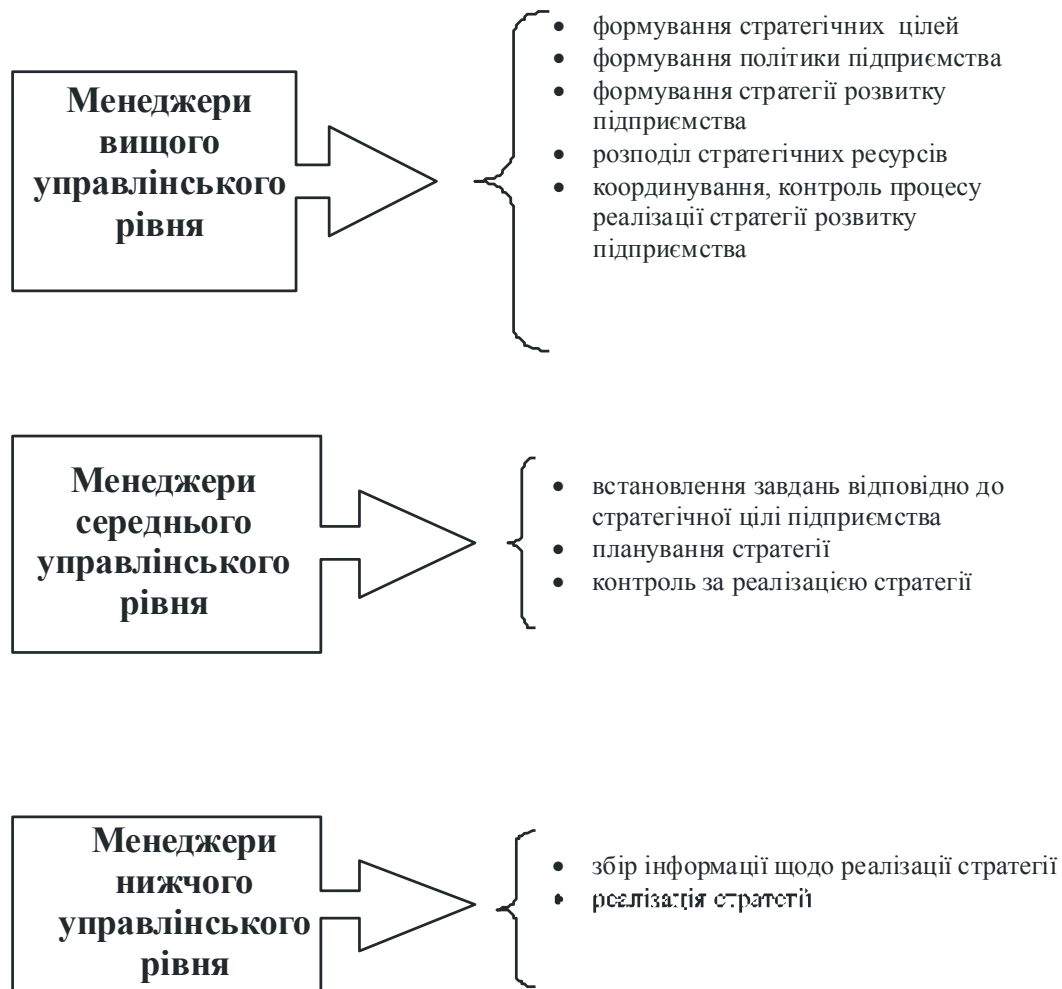


Рис.7.1. Основні функціональні обов'язки менеджерів у системі стратегічного управління підприємством

Реалізація обраної стратегії зумовлює необхідність здійснення на підприємстві стратегічних змін, зі свого боку сприяють якісному розвитку підприємства.

На період реалізації стратегії на підприємстві розробляється програма управління стратегічними змінами.

Для забезпечення ефективності здійснення стратегічних змін необхідним є створення "стартового майданчика" (рис. 7.3).

Стартовий майданчик це низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.



Рис. 7.2. Основні функції відділу стратегічного розвитку підприємства

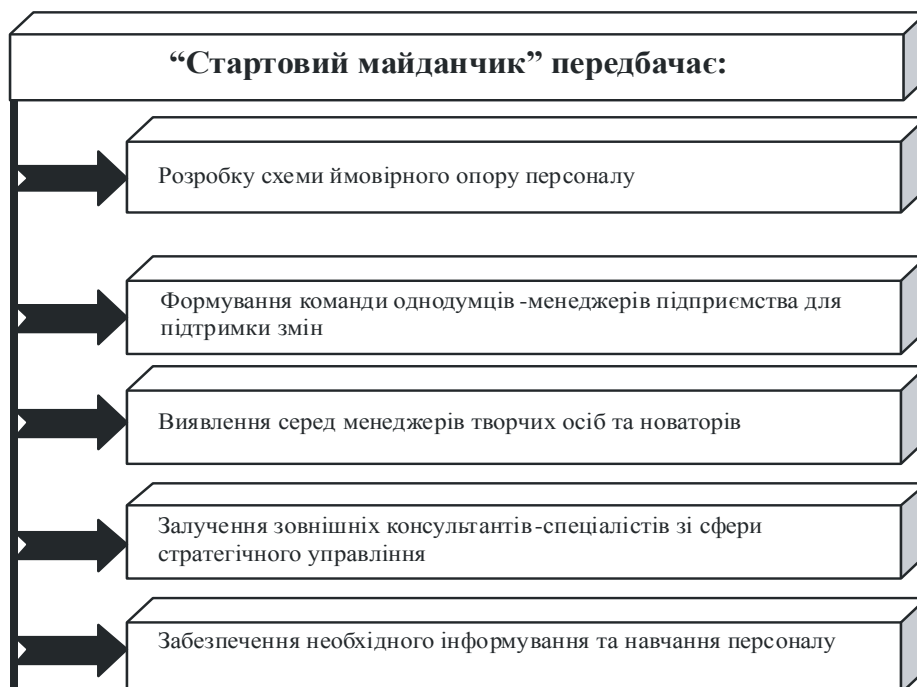


Рис. 7.3. Створення "стартового майданчика"

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Тема 1

1. Назвіть передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством.
2. Дайте визначення стратегічного управління.
3. Охарактеризуйте стратегічне управління як галузь наукових знань.
4. Охарактеризуйте стратегічний менеджмент як вид діяльності.
5. Охарактеризуйте стратегічне управління як процес.
6. Назвіть основні положення концепції стратегічне управління.
7. Опишіть структуру стратегічного управління.
8. Перерахуйте функціональні галузі застосування стратегічної політики на підприємстві.
9. Які особливості притаманні стратегічному управлінню?
10. Які етапи виділяють у розвитку стратегічного управління?
11. Опишіть особливості моделей стратегічного управління в зарубіжних країнах.

Тема 2

1. Охарактеризуйте шкалу для оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища (за І. Ансоффом).
2. Назвіть типи системи управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища.
3. Які системи управління підприємством використовуються в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища?
4. Які системи управління підприємством використовуються в динамічних умовах зовнішнього середовища?
5. Які системи управління підприємством використовуються в кризових умовах?
6. Охарактеризуйте зміст системи управління на підставі ранжування стратегічних завдань.
7. Охарактеризуйте зміст системи управління за "слабкими сигналами".

8. Дайте визначення слабким сигналам зовнішнього середовища.

9. Охарактеризуйте зміст системи управління в умовах несподіваних подій.

Тема 3

1. Дайте визначення поняття "стратегічна зона господарювання (СЗГ)".

2. Як називається процес виділення СЗГ?

3. Назвіть параметри стратегічної сегментації.

4. Охарактеризуйте етапи процесу стратегічної сегментації.

5. Які параметри використовуються для характеристики перспектив розвитку СЗГ?

6. Яка СЗГ вважається привабливою для підприємства?

7. За якою формулою здійснюється оцінка привабливості СЗГ?

8. Який інструментарій використовується для оцінки перспектив зростання СЗГ?

9. Який інструментарій використовується для оцінки перспектив рентабельності СЗГ?

10. Які матриці (стратегічні базові підходи) використовуються для вибору стратегічних позицій підприємства в привабливих СЗГ?

11. Охарактеризуйте зміст моделі Мак-Кінзі.

12. Охарактеризуйте зміст моделі "Shell/DPM".

13. Охарактеризуйте зміст моделі СПБТУ.

14. Який структурний підрозділ підприємства здійснює управління набором СЗГ.

15. Назвіть ознаки належності виробничих підрозділів підприємства до СЗГ.

16. Розкрийте зміст концепції стратегічної гнучкості в управлінні набором СЗГ.

17. Яким чином інтерпретується синергетичний ефект?

18. Які способи використовуються для оцінки синергетичного ефекту в управлінні СЗГ?

19. Назвіть основні джерела синергетичного ефекту в управлінні набором СЗГ?

Тема 4

1. Дайте визначення поняття "стратегічне планування".
2. Назвіть основну відмінність стратегічного планування від довгострокового.
3. Яким може бути горизонт стратегічного планування діяльності підприємства?
4. Які основні завдання розв'язуються у процесі стратегічного планування?
5. Як сприймається місія у широкому розумінні?
6. Як сприймається місія у вузькому розумінні?
7. Назвіть складники місії підприємства.
8. Яку роль відіграє місія у системі стратегічного управління?
9. У чому різниця між місією та кредо підприємства?
10. Дайте визначення стратегічним цілям підприємства.
11. Назвіть сфери встановлення стратегічних цілей на підприємстві.
12. Яких правил дотримуються при формуванні стратегічних цілей?
13. Якими є підходи до організації стратегічного планування на підприємстві?
14. Назвіть фактори, які впливають на вибір певного підходу до організації стратегічного планування на підприємстві

Тема 6.

1. Які зовнішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії підприємства?
2. Які внутрішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії підприємства?
3. Яка стратегія є прийнятною для підприємства?
4. Як здійснюється безпосередньо вибір прийнятної стратегії?
5. Із яких розділів складається стратегічний план підприємства?
6. Дайте визначення поняття стратегічного контролю.
7. Що передбачає оцінка стратегії, яка реалізована?
8. Який показник використовується як головний критерій оцінки реалізованої стратегії підприємства?
9. Що впливає на склад показників для оцінки реалізованої стратегії підприємства?

10. Назвіть основні показники для оцінки реалізованої стратегії підприємства.

Тема 5

1. Дайте визначення поняття стратегічного потенціалу підприємства.

2. Назвіть складові економічного потенціалу підприємства.

3. Інтерпретуйте зміст процесу мобілізації ресурсів підприємства.

4. Дайте визначення поняття "конкурентоспроможність потенціалу підприємства".

5. Які методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?

6. Назвіть інструментарій матричного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

7. Назвіть інструментарій індикаторного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

8. Із яких етапів складається процес управління стратегічним потенціалом підприємства?

Тема 7

1. Назвіть основні функціональні обов'язки менеджерів вищого рівня управління в системі стратегічного управління підприємством.

2. Назвіть основні функціональні обов'язки менеджерів середнього рівня управління в системі стратегічного управління підприємством.

3. Назвіть основні функціональні обов'язки менеджерів нижчого рівня управління в системі стратегічного управління підприємством.

4. Який функціональний підрозділ на підприємстві може здійснювати розробку стратегії?

5. Назвіть основні функції відділу стратегічного розвитку підприємства.

6. Дайте визначення поняття "стратегічні зміни".

7. Назвіть сфери здійснення стратегічних змін на підприємстві.

8. Яке призначення має "стартовий майданчик" у процесі здійснення стратегічних змін?

9. Назвіть складові "стартового майданчика" для здійснення стратегічних змін на підприємстві.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Стратегічне управління – це:

1. Концепція виживання у конкретних умовах.
2. Формування місії та цілей підприємства.
3. Вибір стратегічних альтернатив.
4. Комплекс процесів і способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.

2. Концепція стратегічного управління передбачає:

1. Бачення довгострокової перспективи; застосування підходу до планування "від майбутнього до сьогодні", орієнтацію на внутрішні можливості, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії.

2. Орієнтацію на довгострокову перспективу, застосування підходу до планування "від майбутнього до сьогодні", пріоритетність аналізу зовнішніх можливостей, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії.

3. Орієнтацію на довгострокову перспективу, планування на підставі екстраполяції, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.

4. Бачення довгострокової перспективи; застосування підходу до планування "від майбутнього до сьогодні", орієнтацію на внутрішні можливості, динамічну рівновагу організаційної структури підприємства та його стратегії.

3. До функціональних сфер застосування стратегічного управління на підприємстві належать:

1. Маркетинг, виробництво та фінанси.
2. НДДКР, фінанси, персонал, документообіг, виробництво, маркетинг.
3. НДДКР, фінанси, маркетинг, персонал, бухгалтерська звітність, екологія.
4. Маркетинг, виробництво/торгівля, фінанси, персонал, соціальна сфера, НДДКР.

4. Стратегія – це:

1. Визначення пріоритетів та засобів їх реалізації у системі стратегічного управління.
2. Засіб координації діяльності керівників стратегічного рівня.
3. Рішення про розвиток нових видів бізнесу.
4. Засіб розподілу ресурсів між пріоритетними сферами бізнесу.

5. Формулювання стратегічних цілей не передбачає:

1. Побудову організаційної структури управління та виробничої структури, а також схеми взаємозв'язків між ними.
2. Побудову "дерева цілей".
3. Врахування усіх найважливіших показників, що характеризують кінцеві результати діяльності.
4. Цілеутворення у всіх сферах діяльності підприємства, від яких залежить його виживання і успіх організації.

6. Стратегія – це система управлінських рішень, до якої не належить визначення:

1. Форм та методів організації виробництва.
2. Перспективних напрямів розвитку організації.
3. Сфери, форми та способів діяльності організації в умовах мінливого навколишнього середовища.
4. Порядку розподілу ресурсів для досягнення цілей.

7. Стратегічне планування діяльності підприємства – це:

1. Процес визначення цілей підприємства.
2. Сукупність дій та рішень щодо розробки стратегій.
3. Розробка стратегій, що спрямовані на досягнення перспективних цілей у певних функціональних сферах підприємства.
4. Розробка календарних планів-графіків виробництва.

8. Визначення можливих шляхів досягнення довгострокових цілей підприємства при наявних ресурсах передбачається у системі:

1. Стратегічного планування.
2. Глобального планування.
3. Оперативного планування.
4. Середньострокового планування.

9. Словесний вираз головної цілі підприємства, який окреслює сферу його діяльності – це:

1. Девіз підприємства.
2. Кредо підприємства або лозунг.
3. Філософія підприємства.
4. Сукупність лозунгів, стилю управління підприємством.

10. Процес стратегічного планування складається із таких етапів:

1. Формування місії, визначення перспективних цілей, розроблення політики і стратегії підприємства.
2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічний аналіз.
3. Етап цілеутворення, SWOT-аналіз, безпосередня розробка стратегії.
4. Тільки виявлення погроз і можливостей, сильних і слабких аспектів.

11. Які етапи не включають до процесу стратегічного планування?

1. Облік, контроль, регулювання діяльності.
2. Формулювання місії.
3. Розробка цілей організації.
4. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища.

12. Що не належить до зовнішніх можливостей підприємства?

1. Поява нових технологій, зростання інфляції.
2. Прискорення зростання ринку.
3. Захищеність від сильного конкурентного тиску.
4. Зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках.

13. Конкуренція у галузі посилюється, коли:

1. Добробут населення зростає.
2. Кількість підприємств зростає і вони приблизно однакові за масштабами діяльності.
3. Появляються нові постачальники сировини і комплектуючих.
4. Завершується процес консолідації галузі.

14. SWOT-аналіз як етап розробки стратегії передбачає:

1. Визначення та передбачення потенційних можливостей і загроз.
2. Визначення внутрішнього потенціалу підприємства, його слабких сторін та потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі
3. Своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства.
4. Складення переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.

15. До загроз у зовнішньому середовищі для підприємства не належать:

1. Прискорення темпів зростання ринку, статичність конкурентного тиску, можливість розширення виробництва.
2. Посилення позицій покупців, уповільнення зростання ринку, вихід на нові сегменти ринку.
3. Збільшення конкурентного тиску, зміна потреб споживачів, зменшення темпів зростання ринку.
4. Посилення позицій постачальників, зростання темпів інфляції, збільшення кількості конкурентів.

16. До зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на вибір стратегії, належить:

1. Чинне законодавство, громадський рух, соціальний тиск на підприємство, конкурентні позиції підприємства, становище підприємства на ринку, чинник часу.
2. Чинне законодавство, громадський рух, взаємовідносини з конкурентами, конкурентні позиції підприємства, чинник часу.
3. Громадський рух, соціальний тиск на підприємство, становище підприємства на ринку, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства.
4. Соціальний тиск на підприємство, цілі підприємства, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал підприємства, чинник часу.

17. Яка система управління передбачає використання стратегічного планування?

1. Управління на базі передбачення змін.
2. Управління на базі контролю.
3. Управління на базі екстраполяції.

4. Управління на базі гнучких екстрених рішень.

18. Слабкі сигнали зовнішнього оточення – це:

1. Проблеми, які визначаються ранніми неточними ознаками.
2. Неточні проблеми, які виявлені у результаті спостереження.
3. Очевидні, конкретні проблеми, які виявлені внаслідок спостереження.
4. Проблеми, які відомі у минулому, але які не мають конкретного шляху їх розв'язання.

19. Які події обумовлюють передбачення майбутнього шляхом екстраполяції?

1. Звичні.
2. Випадкові, які мають аналоги у минулому.
3. Звичні та випадкові, які мають аналоги у минулому.
4. Зовсім випадкові.

20. Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища дорівнює 5 балам, то:

1. Підприємство не вживає жодних термінових заходів.
2. Підприємство має розробити систему надзвичайних заходів.
3. Підприємство має спостерігати за зовнішнім середовищем і виявляти несподівані події.
4. Підприємство може собі дозволити дочекатися більш сильного сигналу зовнішнього середовища.

21. В умовах критичної ситуації (неочікуваного виникнення проблем функціонування) підприємству доцільно використовувати:

Систему управління :

1. На базі передбачення змін.
2. На базі слабких сигналів оточення.
3. В умовах стратегічної випадковості.
4. На базі ранжирування стратегічних завдань.

22. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства передбачає:

1. Оцінку стану функціональних зон підприємства.
2. Діагностику процесу прийняття стратегічних рішень у функціональних зонах підприємства.

3. Методичну оцінку взаємодії підприємства з конкурентами і виявлення на цій підставі його сильних і слабких сторін.

4. Методичну оцінку процесу управління підприємством.

23. Стратегічна господарська зона – це:

1. Великий сегмент ринку, який контролюється окремим підприємством.

2. Окремий сегмент оточення підприємства, на який вона має намір вийти.

3. Окремі сегменти ринку, які конкурують між собою за сфери збуту.

4. Окремий сегмент середовища, на якому підприємство функціонує або має намір функціонувати.

24. Синергізм в управлінні набором СЗГ – це:

1. Здатність підприємства до ефективної адаптації.

2. Спроможність підприємства до ефективного варіювання цілями в СЗГ.

3. Результат від оптимального поєднання СЗГ, їх взаємодії, який характеризується триманням більшого ефекту, ніж сума ефектів від незалежно діючих СЗГ підприємства.

4. Своєчасна та ефективна зміна набору СЗГ та зміна товарної, цінової й інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ.

25. Модель "п'яти сил конкуренції" (за М. Портером) включає такі чинники:

1. Конкуренція у галузі, потенційні конкуренти, споживачі та клієнти, вплив громадськості, товари-замінники.

2. Споживачі та клієнти, конкуренція у галузі, товари-замінники, постачальники, потенційні конкуренти.

3. Споживачі та клієнти, конкуренція у галузі, товари-замінники, боротьба між існуючими підприємствами, постачальники.

4. Конкуренція у галузі, потенційні конкуренти, зовнішні та внутрішні загрози, товари-замінниками, постачальники.

26. Система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:

1. Аналіз факторів зовнішнього середовища, визначення місії, розробка цілей, вибір стратегії та її реалізація.

2. Оцінка можливостей та погроз для підприємства, розробка цілей, вибір стратегії зростання, її реалізація та оцінка.

3. Аналіз макро- мікросередовища і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінка, контроль.

4. Аналіз макро- мікросередовища і внутрішнього середовища, розробка програми підприємства, реалізація стратегії, її оцінка і здійснення коригуючих заходів.

27. Завдання стратегічного управління полягає у:

1. Підготовці підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів.

2. Розміщенні ресурсів та виявлення внутрішніх резервів підприємства.

3. Раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури.

4. Адаптації до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики підприємства.

28. Для забезпечення своєчасної адаптації підприємства до зовнішнього середовища та зниження до мінімального негативного впливу, керівництву необхідно:

1. Впровадити на підприємстві принципи стратегічного управління.

2. Розробити комплекс заходів для досягнення стратегічних цілей.

3. Скоригувати цілі підприємства.

4. Сформулювати місію підприємства.

29. Найбільш правильним визначенням поняття стратегії підприємства є:

1. Розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення цілей підприємства.

2. Узагальнена модель дій, яка необхідна для координації діяльності підприємства у перспективному періоді.

3. Детальний комплексний план, призначений для цільового розподілу стратегічних ресурсів підприємства.

4. Розрахований на перспективу комплекс заходів, який передбачає реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі.

30. Передумовами використання терміна "стратегія" в управлінській теорії та практиці підприємства є:

1. Труднощі у досягненні цілей підприємства.
2. Необхідність у проведенні ділової політики.
3. Необхідність реагування на фактори внутрішнього середовища.
4. Посилення нестабільності зовнішнього середовища та зростання значущості його факторів для підприємства.

31. Місія підприємства – це:

1. Головна ціль підприємства, яка визначає його призначення.
2. Глобальна ціль діяльності підприємства на ринку.
3. Довгостроковий орієнтир підприємства.
4. Напрямок діяльності підприємства.

32. Конкурентоспроможність підприємства – це:

1. Його перевага відносно інших підприємств певної галузі в межах країни або на зовнішньому ринку.
2. Фінансова стійкість підприємства.
3. Конкурентоспроможність продукції.
4. Найвища компетентність підприємства.

33. SWOT-аналіз охоплює такі напрями дослідження:

1. Сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози.
2. Потенціал підприємства, політичні і соціальні загрози, слабкі сторони, можливості.
3. Потенційні внутрішні сили за зовнішні можливості, урядові обмеження, слабкі сторони.
4. Компетенцію підприємства та його потенціал, можливості та загрози.

34. Що не належить до внутрішніх слабких сторін підприємства ?

1. Відставання у сфері досліджень і розробок.
2. Недостатній імідж на ринку.
3. Зростання конкурентного тиску
4. Погіршення конкурентної позиції.

35. До можливостей підприємства у зовнішньому середовищі належить:

1. Статичність конкурентного середовища; можливість вертикальної інтеграції; зміна потреб і смаку споживачів.

2. Посилення позицій постачальників; можливість розширення виробництва; вихід на нові сегменти ринку.

3. Посилення позицій покупців; зниження конкурентного тиску; уповільнення зростання ринку.

4. Зниження конкурентного тиску; можливості виходу на нові ринки; прискорення темпів зростання ринку.

36. Процес стратегічної сегментації включає такі етапи:

1. Вивчення кон'юнктури ринку, визначення потреб, визначення типу клієнтів, які можуть придбати товар за ціною, обумовленою витратами вибраної технології.

2. Визначення потреб; вибір відповідної технології; визначення типів клієнтів, які можуть придбати товар за ціною, обумовленою витратами вибраної технології; визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.

3. Визначення попиту споживача, визначення потреб, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.

4. Визначення попиту споживача, виокремлення типів клієнтів, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.

37. Стратегічна зона господарювання – це:

1. Сфера діяльності підприємства, яка забезпечує найбільшу прибутковість.

2. Орган, на який покладаються функції стратегічного управління.

3. Окремий сегмент ринку, на якому підприємство функціонує або на якому бажає функціонувати.

4. Організаційна одиниця, яка відповідає за стратегічні позиції підприємства на одному чи декількох сегментах.

38. Своєчасний перерозподіл ресурсів підприємства між СЗГ та зміна товарної, цінової політики забезпечить:

1. Зовнішню гнучкість.

2. Внутрішню гнучкість.

3. Внутрішню та зовнішню гнучкість.

4. Не забезпечують ефективної адаптації підприємства.

39. Привабливість стратегічної господарської зони (СЗГ) – це:

1. Сукупність перспектив зростання і прибутковості підприємства у СЗГ.

2. Умови функціонування підприємства у СЗГ, які забезпечують йому високу прибутковість.

3. Сприятливі умови функціонування підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги у цій СЗГ.

4. Сукупність сприятливих чинників, які впливають на перспективи зростання підприємства у цій СЗГ.

40. На виживання підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища суттєво впливає:

1. Зовнішня гнучкість підприємства.

2. Внутрішня гнучкість підприємства.

3. Планування набору СЗГ.

4. Привабливість СЗГ.

41. Як при несподіваних подіях, які мають аналоги у минулому, передбачаються зміни у зовнішньому середовищі?

1. Шляхом екстраполяції.

2. За "слабкими сигналами" оточення.

3. Шляхом екстраполяції або на підставі нових власних можливостей.

4. За аналогією з минулим або на підставі "слабких сигналів" оточення.

42. Сильні сигнали зовнішнього оточення — це:

1. Не чітко окреслені проблеми, виявлені внаслідок спостереження.

2. Очевидні, конкретні проблеми, виявлені внаслідок спостереження.

3. Проблеми, відомі давно, але не мають конкретного шляху розв'язання.

4. Проблеми, відомі за ранніми і неточними ознаками.

43. Якщо темп зміни подій більш швидкий, ніж адекватна реакція фірми, то передбачення майбутнього можливо шляхом:

1. Екстраполяції.

2. Аналогії з минулим.

3. Нових власних можливостей.

4. Зміни можуть бути непередбаченими.

44. Події, що розвиваються повільніше, ніж відповідне реагування підприємства:

1. Мають бути прогнозовані на основі слабких сигналів із зовнішнього середовища.

2. Можуть бути прогнозовані за допомогою методу екстраполяції.

3. Не можуть прогнозуватися на основі аналогії з минулим.

4. Вимагають від підприємства розроблення комплексу надзвичайних заходів.

45. Яка система управління використовується в умовах виникнення зовсім неочікуваних і непередбачених подій?

1. Управління на базі екстраполяції.

2. Управління на базі передбачення змін.

3. Управління на базі гнучких екстрених рішень.

4. Управління на базі контролю.

46. Який вид системи управління на базі гнучких екстрених рішень доцільно впровадити, якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища за шкалою І. Ансоффа становить 4,9 бали?

1. Управління в умовах стратегічної випадковості.

3. Управління на базі слабких сигналів оточення.

2. Управління на базі ранжирування завдань.

4. Будь-який із перерахованих видів.

47. В умовах нестабільності зовнішнього середовища потенціал підприємства залежить від:

1. Дії конкурентів, сегментації ринку, темпів зростання попиту.

2. Дій конкурентів, темпів зростання попиту, постачальників, політики уряду.

3. Державного регулювання цін на товари в галузі, темпів зростання попиту, ймовірних обсягів попиту, ймовірних обсягів виробництва.

4. Постачальників, рівня цін і прибутковості в галузі, рівня сприйняття товару суспільством.

48. Бар'єром входження у галузь для потенційних конкурентів не є:

1. Потреба капіталу.

2. Доступ до каналів розподілу.

3. Рівень диверсифікації основних виробників галузі.
4. Лояльність покупця до традиційних постачальників.

49. Характерною рисою стратегічного планування є:

1. Складання тільки довгострокових прогнозів розвитку підприємства.
2. Використання аналізу внутрішнього середовища і зовнішнього оточення підприємства як аналітичної основи планування.
3. Можливість використання різних методів розробки перспективних планів, у т.ч. і методів екстраполяції.
4. Формування високих показників майбутнього розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу.

50. Які фактори, що впливають на вибір стратегії, не належать до зовнішніх факторів?

1. Часовий фактор, взаємовідносини з конкурентами.
2. Конкурентні позиції підприємства.
3. Громадський рух, ринкова ситуація.
4. Чинне законодавство.

51. Якщо підприємство не має можливостей успішно розвиватися на цьому ринку з певним продуктом у межах певної галузі, то воно використовує стратегію:

1. Інтенсивного зростання.
2. Обмеженого зростання.
3. Інтеграційного зростання.
4. Диверсифікації.

52. Фактором, який не впливає на вибір корпоративної стратегії, є:

1. Цілі підприємства.
2. Галузева специфіка.
3. Конкурентне середовище.
4. Завдання основних підрозділів підприємства.

53. Яка стратегія використовується в основному великими підприємствами, що активно функціонують у кількох галузях?

1. Стратегія зростання.
2. Стратегія скорочення.
3. Стратегія обмеженого зростання.
4. Сполучення трьох стратегій, (п.1, п.2, п.3)

54. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це:

1. Комплексна оцінка потенціалу підприємства.
2. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства відносно лідера у цій галузі.
3. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів відносно іншого підприємства або нормативних параметрів.
4. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів відносно активних конкурентів.

55. Стратегічна позиція підприємства вибирається на підставі використання таких матриць, як:

1. БКГ, матриця Ансоффа.
2. БКГ, матриця Мак-Кінзі.
3. Томпсона – Стрікленда, матриця БКГ.
4. Мак-Кінзі.

56. Стратегічна група конкурентів – це:

1. Певна кількість підприємств, які займають приблизно однакові позиції на ринку і безпосередньо конкурують між собою.
2. Підприємства й установи, діяльність яких перебуває у причиновій або опосередкованій залежності від цього підприємства.
3. Група підприємств, які об'єднуються для реалізації стратегії протистояння іншим конкурентам.
4. Підприємства-лідери у галузі.

57. Плани досягнення стратегічних цілей розробляють менеджери:

1. Вищого рівня управління.
2. Вищого й оперативного рівнів управління.
3. Середнього (виконавчого) рівня управління.
4. Оперативного рівня управління.

58. Розробка альтернативних стратегій – це обов'язок:

1. Менеджерів вищої ланки.
2. Фахівців з менеджменту.
3. Фахівців служби економічного аналізу і планування.
4. Власників підприємства.

59. За М. Портером, до конкурентних стратегій належать:

1. Вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, спеціалізація, диверсифікація.
2. Лідерство на основі низьких витрат, диференціація, фокусування.
3. Диверсифікація, спеціалізація, вертикальна інтеграція.
4. Спеціалізація, диверсифікація, фокусування.

60. До чинників, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства, належать:

1. Рівень конкурентоспроможності підприємства, стратегія поведінки у конкурентному середовищі, рівень забезпеченості ресурсами, частка фірми на ринку.
2. Рівень конкурентоспроможності підприємства, її частка ринку, стратегія поведінки у конкурентному середовищі.
3. Обсяг потенціалу підприємства, обсяг продажу, стратегія розвитку підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства.
4. Стратегія поведінки у конкурентному середовищі, обсяг продажу, обсяг потенціалу підприємства, рівень забезпеченості фінансовими ресурсами.

61. Стратегічний потенціал підприємства — це:

1. Можливість підприємства щодо досягнення стратегічних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів.
2. Можливість підприємства щодо досягнення визначених конкретних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів.
3. Можливість підприємства щодо досягнення тактичних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів.
4. Можливість підприємства щодо досягнення стратегічних цілей за допомогою оптимального використання наявних ресурсів.

62. До управлінських обов'язків менеджерів вищого управлінського рівня належать:

1. Формування стратегії; планування стратегії; формування організаційної структури підприємства, визначення політики підприємства.

2. Розподіл стратегічних ресурсів; визначення політики підприємства, формування стратегічних цілей підприємства; планування стратегії, контроль за реалізацією стратегії.

3. Реалізація стратегії; планування стратегії; визначення політики підприємства; контроль за реалізацією стратегії, формування стратегічних цілей.

4. Забезпечення швидкої реакції підприємства на проблеми, що стосується процесу реалізації стратегії, формулювання стратегічних цілей і стратегії; розподіл стратегічних ресурсів.

63. Стратегічні зміни на підприємстві — це Зміни :

1. У сфері фінансів.

2. У сфері економічної діяльності.

3. Що передбачають економічне зростання підприємства.

4. Що сприяють трансформації стратегічного стану підприємства.

64. Неприваблива загалом галузь може бути привабливою для певного підприємства за умови, що воно:

1. Є лідером у цій галузі.

2. Має достатній технологічний досвід.

3. Добре обізнане з галузевими можливостями.

4. Досконало вивчило перспективи галузі та її основні рушійні сили.

65. Відповідно до матриці БКГ для господарюючих підрозділів типу "знак питання" передбачається така стратегія:

1. Зростання.

2. Скорочення, ліквідації.

3. Обмеженого зростання.

4. Вихід з ринку.

66. У процесі портфельного аналізу не використовується:

1. Метод екстраполяції.

2. Концепція життєвого циклу товару.

3. Крива досвіду.

4. База даних PIMS.

67. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної цілі підприємства та відображає основні напрями розвитку підприємства загалом?

1. Продуктово-ринкова.

2. Конкуренції.

3. Маркетингу.
4. Управління набором галузей.

68. Яка стратегія належить до типу функціональних?

1. Маркетингу.
2. Зростання.
3. Розвитку.
4. Управління виробництвом.

69. До якого рівня управління підприємством належить стратегія маркетингу?

1. Корпоративного.
2. Ділового.
3. Функціонального.
4. Бізнесу.

70. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної мети підприємства та відображає основні напрями його розвитку загалом?

1. Корпоративна.
2. Маркетингова.
3. Інноваційна.
4. Специфічна.

71. Мотиви диверсифікації:

1. Доступ до технологій, ресурсів, ринків.
2. Поліпшення якості товарів, що виробляються
3. Зниження ризику, використання синергічного ефекту.
4. Економія на масштабах виробництва.

72. Завданням стратегічного контролю є:

1. Постійне спостереження за реалізацією стратегії.
2. Порівняння стратегії з визначеними орієнтирами.
3. Визначення результатів обраної стратегії.
4. Постійне відстеження результатів реалізації стратегії та порівняння їх з поставленими цілями

73. Для успішної реалізації стратегії підприємства за наявності можливостей і відсутності загроз у зовнішньому середовищі важливу роль відіграє:

1. Часовий фактор.
2. Сильні та слабкі сторони підприємства.
3. Вплив чинних законодавчих актів.
4. Величина фінансових ресурсів.

74. Головним критерієм оцінки стратегії є:

1. Досягнення поставлених цілей.
2. Ринкова частка підприємства.
3. Висока рентабельність підприємства.
4. Перевиконання плану обсягу продажу.

75. Стратегія фокусування зусиль підприємства на ринковому сегменті має переваги, коли:

1. Конкуренти не намагаються спеціалізуватися на певному сегменті, а підприємство не має ресурсів для захоплення декількох сегментів ринку.

2. Підприємство має значні масштаби діяльності і зосереджується на особливих запитах певних груп покупців.

3. Підприємство свідомо підвищує ціну на основі високого рівня якості продукції і послуг.

4. Існує високий рівень добробуту населення.

76. До обов'язків менеджерів середнього (виконавчого) рівня управління належать:

1. Розробка стратегії, контролювання та координування роботи підлеглих, розподіл відповідальності між виконавцями.

2. Формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства.

3. Постановка завдань, контролювання та координування роботи підлеглих, формулювання стратегічних цілей.

4. Прийняття самостійних рішень у рамках своєї компетенції у процесі реалізації стратегії, збір стратегічної інформації, реалізація стратегії.

77. Плани досягнення цілей розробляють менеджери:

1. Вищого рівня управління.
2. Вищого і середнього рівня управління.
3. Середнього рівня управління.
4. Нижчого рівня управління.

78. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно починати з:

1. Аналізу резервів і витрат потенціалу.

2. Оцінки структури, динаміки, ефективності використання потенціалу підприємства та визначення її частки на ринку.

3. Вибору стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

4. Оцінки рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства і визначення її частки на ринку.

79. Високий імідж підприємства у громадськості характеризується показником:

1. Діловий рейтинг.
2. Престижний рейтинг.
3. Споживчий рейтинг.
4. Міжнародний рейтинг.

80. Формулювання стратегічних цілей, визначення завдань та політики підприємства, формування організаційної структури. відповідної стратегії підприємства – це компетенція менеджерів:

1. Оперативного рівня.
2. Середнього координуючого рівня.
3. Адміністративного рівня.
4. Вищого стратегічного рівня.

81. Діяльність відділу стратегічного розвитку підприємства спрямована на:

1. Оцінку існуючих потенційних можливостей, вихід на нові сегменти ринку.
2. Оцінку існуючих потенційних можливостей підприємства, зміцнення його позиції на ринку.
3. Збільшення потенційних можливостей підприємства і зміцнення його позиції на ринку, забезпечення конкурентоспроможності.
4. Розширення виробництва і збуту товарів, збільшення потенційних можливостей підприємства.

82. Для малих підприємств у системі стратегічного управління використовується такий тип організаційної структури:

1. Функціональна.
2. Дивізіональна.
3. Матрична.
4. Елементарна (дворівнева).

83. Потенціал підприємства – це:

1. Сукупність ресурсів підприємства і здатність його працівників до ефективного їх використання з метою тримання максимального ефекту.

2. Сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства та здатність його працівників до їх використання з метою виробництва товарів, послуг і максимізації прибутку.

3. Внутрішні можливості підприємства, які використовуються у процесі розробки його стратегії.

4. Здатність фахівців підприємства до використання ресурсів у процесі реалізації його стратегії.

84. До якого рівня нормативних індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємств належить значення індикаторів конкурентоспроможності провідних підприємств у галузі?

1. Світового стандарту.

2. Світового лідерства.

3. Галузевого лідерства.

4. Народногосподарського лідерства.

85. У матриці "Мак-Кінзі" (3x3) кожен вид бізнесу підприємства класифікується за такими критеріями:

1. Конкурентна позиція підприємства на ринку і темп зростання ринку.

2. Довгострокова привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства.

3. Конкурентний статус підприємства, перспективна прибутковість галузі та розмір ринку.

4. Довгострокова привабливість ринку, конкурентна позиція підприємства та темп зростання ринку.

86. Внутрішніми факторами, що здійснюють вплив на вибір стратегії, є:

1. Сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал підприємства, величина фінансових ресурсів, інтереси власників підприємства.

2. Сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, становище підприємства на ринку.

3. Ступінь залежності від зовнішнього середовища, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, громадський рух.

4. Сутність залежності від зовнішнього середовища, величина фінансових ресурсів, трудовий потенціал підприємства, конкурентні позиції підприємства.

87. Модель Томпсона-Стрікланда, що використовується для вибору стратегії, містить такі параметри:

1. Темп розвитку ринку, частка ринку.
2. Темп розвитку ринку, сила конкурентної позиції підприємства.
3. Сила конкурентної позиції підприємства, привабливість ринку.
4. Частка ринку, привабливість ринку.

88. Які з факторів не впливають на вибір одного з підходів до організації стратегічного планування на підприємстві?

1. Конкуренти.
2. Фінансовий стан підприємства.
3. Забезпеченість підприємства ресурсами.
4. Інноваційна політика.

89. Поліпшуючи структуру ресурсів (підтримуючи оптимальну збалансованість видів ресурсів), підприємство у такий спосіб:

1. Збільшує свій потенціал.
2. Знижує свій потенціал.
3. Збільшує матеріальні ресурси.
4. Збільшує ефективність використання ресурсів.

90. Диверсифікація не передбачає:

1. Різноманітність і різнобічний розвиток
2. Фокусування на найпривабливішому сегменті ринку.
3. Одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних між собою видів виробництва.
4. Проникнення у сфери, що не мають безпосереднього виробничого зв'язку з теперішніми сферами діяльності.

91. Яке з тверджень стосовно стратегії корпоративного рівня диверсифікованої організації є помилковим?

1. Координує функціональні стратегії.
2. Забезпечує координацію різних видів бізнесу.
3. Встановлює стратегічні пріоритети.

4. Забезпечує управління об'єднаними в організації видами діяльності.

92. Які стратегії спрямовані на досягнення специфічних цілей підприємства і відображають основні напрями його діяльності?

1. Стратегія управління набором галузей.
2. Спеціальна стратегія.
3. Стратегія управління персоналом.
4. Стратегії бізнесу.

93. До якого типу належить стратегія виходу підприємства з кризи?

1. Функціональна.
2. Бізнесу.
3. Спеціальна.
4. Корпоративна.

94. Стратегія конкуренції передбачає:

1. Зниження витрат, визначення конкурентної продукції, асортимент якої підприємство розширюватиме.

2. Забезпечення конкурентних позицій підприємства, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, спеціалізацію.

3. Підвищення якості продукції, спеціалізацію, розробку заходів щодо підтримання незмінного рівня витрат.

4. Визначення конкурентних позицій підприємства, розширення асортименту продукції, розробку заходів щодо підтримання на незмінному рівні витрат.

95. Головним завданням розроблення стратегії є:

1. Досягнення перспективних цілей, забезпечення конкурентних переваг та конкурентної позиції.

2. Досягнення конкурентних переваг та рентабельності організації.

3. Зростання обсягів виробництва та розвитку продукції.

4. Задоволення потреб споживачів.

96. Зміцнення позиції підприємства в галузі шляхом поглинання конкурентів або встановлення контролю над ними передбачає стратегія:

1. Вертикальної інтеграції.
2. Горизонтальної інтеграції.

3. Спорідненої диверсифікації.
4. Неспорідненої диверсифікації.

97. Доцільною стратегією для господарюючих підрозділів типу "дійна корова" є:

1. Стратегія обмеженого зростання.
2. Стратегія першопрохідника.
3. Інтенсивного зростання.
4. Вихід з ринку.

98. У системі стратегічного управління соціальний компонент стратегічного потенціалу – це:

1. Здатність працівників відділу кадрів до ефективного розподілу трудових ресурсів.
2. Здатність персоналу підприємства до ефективного використання ресурсів.
3. Здатність персоналу підприємства до оптимального розподілу ресурсів.
4. Сукупність методів, за допомогою яких співробітники підприємства ефективно використовують ресурси.

99. Основою конкурентних переваг для підприємств, що реалізують стратегію диференціації, є:

1. Унікальна компетенція підприємства в обраному сегменті.
2. Менші витрати порівняно з конкурентами.
3. Розгалужена торговельна мережа.
4. Товар, функціональні характеристики якого суттєво відрізняються від товарів-конкурентів.

100. За умови швидкого зростання ринку та сильної конкурентної позиції підприємства на ринку доцільним стратегічним напрямом його розвитку є:

1. Зосередження на певному виді бізнесу.
2. Неспоріднена диверсифікація.
3. Створення спільного підприємства.
4. Вертикальна інтеграція.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Коли у 1988 році Джон Е. Престон був призначений президентом Avon Products, Inc., ця компанія переживала нелегкі часи. Ціна її акцій впала до рекордно низької позначки і багато хто вважав, що компанія не зможе протягнути довше, ніж п'ять років. Намагаючись продати косметичні фірми, придбані Avon раніше з метою диверсифікації, Престон зіштовхнувся з чотирма спробами заволодіти компанією. Тому він повинен був працювати швидко і "реанімувати" Avon до того, як якийсь потужний конкурент зможе її поглинути.

Нова стратегія Престона передбачала зосередження уваги виключно на інтересах жінок. Але перед цим Avon мусіла змінити свій імідж і стати сучасною, поступною і привабливою компанією в очах жінки 1990-х.

У 1993 році, витративши \$ 1 млн. на проведення досліджень, Престон розпочав PR кампанію під гаслом "Жінки прекрасні", під час якої увага можливих споживачів акцентувалася на тому, що продукція Avon стала доступною не тільки через представників-реалізаторів, але й через пошту, телефон або факс.

Щоб краще задовільняти потреби жінок, співробітники Avon запровадили для них спеціальні семінари, присвячені проблемам боротьби із стресом, ведення домашнього господарства, запобігання раковим захворюванням, тощо.

Всередині компанії Престон запровадив систему оплати за досягнутими результатами яка дала змогу забезпечити високу продуктивність і відповідальність працівників також було скорочено дві ланки у системі управління компанією, що забезпечило просування нових ідей і більш ефективно виконання стратегії у всіх господарських підрозділах.

Після запровадження нової стратегії Avon поступово почала виходити з кризи. Вже наприкінці 1993 року Avon досягнула 4,9 %-го зростання обсягів продажу і 24,7 % збільшення чистого доходу порівняно з 1989 роком.

Обсяги продажу і доходи Avon продовжували зростати протягом 1990-х і на початку 2000-х років. Зокрема, у 2001 році зростання обсягів продажу склало 5 % порівняно з 2000 роком (\$5,95 млрд. і \$5,67 млрд. відповідно). В Європі темпи зростання продажу становили 14 %, переважно за рахунок Росії, України та Польщі, де кількість клієнтів Avon стрімко зросла.

Необхідно дати відповіді на такі питання:

1. Які переваги і недоліки прямого маркетингу, який використовує для збуту своєї продукції компанія Avon? Яким чином стратегія Джона Е. Престона підсилила маркетингову діяльність компанії?

2. Чому компанія Avon обрала стратегію зосередження і відмовилася від широкої диверсифікації, яку проводила раніше?

3. За рахунок яких чинників компанія Avon забезпечує постійне зростання протягом 1990-х – початку 2000-х років? Визначте особливості діяльності Avon на ринку, а також у внутрішній політиці.

Завдання 2.

Фірма "Діалектика", заснована 15 травня 1992 р., протягом перших трьох років існування посіла одне з провідних місць серед фірм, що випускають літературу з комп'ютерної тематики, і друге місце в Україні за ліквідністю і прибутковістю книг. Фірма видає відомі серії "Секрети..." та "... для чайників", створено перші власні програмні продукти, а кількість працюючих збільшилася за три роки з чотирьох до п'ятидесяти.

Необхідно звернути увагу на вдалі рішення керівників фірми щодо співпраці з продавцями комп'ютерної техніки і програмного забезпечення, які охоче продають спеціальну літературу разом з програмними та апаратними засобами, продаж книг поштою, а також правильний вибір покупців – людей, що бажають засвоїти основи комп'ютерної техніки, користуючись простим і зрозумілим посібником для початківців.

Спробуйте сформулювати місію і стратегічні завдання, поставлені у 1992 році керівництвом фірми "Діалектика".

Проведіть спрощений стратегічний аналіз (без будь-яких цифрових розрахунків) життєвого циклу стратегії фірми "Діалектика" за схемою:

1) аналіз ідеї;

- 2) аналіз можливостей;
- 3) аналіз виконання;
- 4) аналіз модернізації;
- 5) аналіз досвіду.

Завдання 3.

Спробуйте визначити, який рівень невизначеності відповідає поточній ситуації, що склалася на таких українських ринках:

- а) нерухомості;
- б) індустрії відпочинку;
- в) вугільній промисловості;
- г) високих технологій.

Поясніть свою думку.

Завдання 4.

Компанія "Троянда" вирішила реалізувати бенчмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах акціонерів, яка полягає в розширенні діяльності (компанія займається виробництвом побутової хімії) і виході на нові ринки збуту.

Робоча група бенчмаркінгу, яка була утворена зі спеціалістів компанії, визначила головний критичний процес, який потрібно було дослідити "Якість товару і упакування". Ключовими індикаторами для досягнення успіху визначено:

- 1) відповідність міжнародним стандартам якості;
- 2) екологічна безпека товару;
- 3) зручність упаковки.

Після проведення маркетингового дослідження ринку у групу "бенчмарк" було включено 7 компаній, серед яких виділено компанію "Орхідея", яка отримала статус "найкращої практики" у галузі виробництва і продажу побутової хімії.

Необхідно побудувати поточний і прогнозний профіль бенчмаркінгу компанії "Троянда", використовуючи дані, наведені у таблиці 8.1. Оцінка виставляється за десятибальною шкалою. Прогноз зростання наведено у відсотках до поточної оцінки відповідних індикаторів аналізу.

За результатами проведеного бенчмаркінгового дослідження необхідно сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження системи безперервного удосконалення в компанії

"Троянда". Описати основні принципи, які мають бути покладені в основу удосконалення критичного процесу "Якість товару і упакування".

Таблиця 8.1

Показники бенчмаркінгового аналізу компанії "Троянда"

Індикатор аналізу	Оцінка компанії "Троянда", % до показників "найкращої практики"	Прогноз зростання, %	
		Компанії "Троянда"	Компанії "Орхідея"
Відповідність міжнародним стандартам якості	80	+20	+10
Екологічна безпека	60	+30	0
Зручність упакування	100	+10	+20

Завдання 5.

На зборах акціонерів компанії "Клото" – одного з провідних виробників сантехніки у Західному регіоні – керівництво цієї компанії потрапило під вогонь критики з боку представника власника контрольного пакету акцій, який звинуватив директорів у недостатній увазі до розв'язання проблеми прибутковості. "Рентабельність інвестованого капіталу є занадто низькою", – стверджував представник власника контрольного пакету. – "Необхідно більше уваги приділяти вивченню кращої практики інших підприємств галузі і відкоригувати поточну стратегію компанії".

Зважаючи на конструктивну критику, що звучала на зборах акціонерів, рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу.

Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту, визначила двох конкурентів, які мають значно більше значення рентабельності інвестованого капіталу, ніж компанія "Клото". Ці конкуренти – компанії "Лахезис" та "Атропос" (дані наведено).

Необхідно за даними таблиці 8.2 проаналізувати показники та елементи стратегії компаній "Лахезис" та "Атропос" і визначити ті аспекти, які могла би запозичити у них компанія "Клото". Вказати, якої стратегії варто було би дотримуватися керівництву фірми "Клото", щоб забезпечити зростання рентабельності інвестованого капіталу – показника, який найбільше цікавить акціонерів.

Таблиця 8.2

Показники діяльності компанії "Клото" та її конкурентів

Показники	Компанія "Клото"	Компанія "Лахезис"	Компанія "Атропос"
Рентабельність інвестованого капіталу. %	16	30	60
Рентабельність продажу. %	13	30	12
Оборотність інвестованого капіталу, разів	1,2	1	5
Частка ринку, %	3	6	4
Зростання річних обсягів продажу, %	5	15	10
Тип зростання	Збільшення кількості клієнтів	Придбання дрібних фірм	Укладання субпідрядних угод
Основні напрями інвестування	Маркетинг, дослідження і розробки	Операції з придбання інших фірм	Реальні активи Регіональний ринок (Захід, Північ)
Географічні ринки	Регіональний ринок (Захід)	Національний ринок	
Ключові сегменти	Будівельні фірми, дрібні торговці	Індивідуальні покупці	Дрібні торговці, індивідуальні покупці
Конкурентні переваги	Інновації, нова продукція	Низькі витрати	Асортимент

Завдання 6.

Необхідно провести SWOT-аналіз компанії "Поліграфіст", яка спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції (плакати, буклети, рекламні листівки, календарі тощо).

Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п'ять пар факторів:

- 1) зростання/зниження ділової активності у країні;
- 2) зниження/зростання податкового тиску;
- 3) послаблення/посилення конкуренції;
- 4) зменшення/збільшення впливу теле- і радіореклами;
- 5) зменшення/збільшення вартості сировини і матеріалів.

Самостійно визначте оцінки (за 10-ти бальною шкалою) та імовірності наведення факторів за зразком, наведеним у таблиці 8.3. Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей (М) і загроз (З).

Таблиця 8.3

Зразок оцінки зовнішніх можливостей і загроз компанії

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i \cdot P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i \cdot P_{mi}$
Зростання грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Зменшення грошових доходів населення	10	0,7	7,0
Вихід на нові ринки будівельних послуг	8	0,6	4,8	Скорочення ринків будівництва	8	0,4	3,2
Поява нових технологій будівництва	4	0,4	1,6	Відсутність нових технологій будівництва	4,	0,6	2,4
Зниження торговельних і митних бар'єрів	4	0,2	0,8	Збільшення торговельних і митних бар'єрів	4	0,8	3,2
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій конкурентів	6	0,5	3,0
Зниження податкового тиску	8	0,1	0,8	Зростання податкового тиску	8	0,9	7,2
Разом	40	-	14	Разом	40	-	26

Завдання 7.

Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії "Поліграфіст", використовуючи дані таблиці 8.4.

Таблиця 8.4

Фактори та показники конкурентоспроможності компанії "Поліграфіст"

№ з/п	Фактор	Оцінка (0...10 балів)					
		Ск _{i1}	Ск _{i2}	Ск _{i3}	Ск _{i4}	"Поліграфіст"	
						С _i	С _i - maxСк _{ij}
1.	Прибутковість	8	4	6	5	7	
2.	Репутація (імідж)	7	5	7	5	6	
3.	Продуктивність	8	5	7	6	8	
4.	Продукція	4	5	5	6	7	
5.	Фінансові ресурси	6	5	5	6	7	
6.	Виробничі потужності, будівлі і споруди	7	6	8	6	9	
7.	Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	8	7	
8.	Організація фірми	7	6	5	4	6	
9.	Трудові ресурси	9	4	6	7	8	
10.	Спеціальна відповідальність	6	7	5	8	10	
Конкурентна сила							

Завдання 8.

Компанія "Сонячний берег" володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ "М" (машинобудування);
- 2) підрозділ "Е" (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ "К" (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ "З" (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведено.

Необхідно з допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Сонячний берег" і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Таблиця 8.5

Інформаційні дані для проведення портфельного аналізу компанії "Сонячний берег"

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
Підрозділ "М"	400,0	4	АТ "Тяжмаш"	800,0	?
Підрозділ "Е"	50,0	18	АТ "Прилад"	550,0	?
Підрозділ "К"	600,0	6	СП "Інфотек"	400,0	?
Підрозділ "З"	200,0	12	АТ "МТФ"	180,0	?

Завдання 9.

Проаналізувати позиції господарських підрозділів компанії "Сонячний берег" (необхідні дані наведені у таблиці 8.5) з допомогою моделі GE/McKinsey, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони підрозділу "К" і його ринкову привабливість (див. як зразок табл. 8.6.). Відповідно до позицій підрозділів компанії у моделі GE/McKinsey визначити рекомендовану стратегію за Нейлором і Деєм, порівняти висновки з результатами стратегічного аналізу з допомогою моделі BCG.

Таблиця 8.6

Фактори аналізу конкурентної позиції компанії

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15	5	1. Темпи зростання ринку	20	14
2. Зростання частки ринку	10	7	2. Диференціація продукції	15	10
3. Дистрибуторська мережа	15	10	3. Особливості конкуренції	10	6
4. Ефективність мережі дистрибуції	15	7	4. Норма прибутку у галузі	20	10
5. Кваліфікація персоналу	10	6	5. Цінності споживачів	20	10
6. Відданість споживачів продукції підприємства	10	6	6. Відданість споживачів торговій марці	15	10
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау	5	4			
8. Маркетингові переваги	10	5			
9. Гнучкість	10	5			
Загальна оцінка, балів	100	55	Загальна оцінка, балів	100	60

Завдання 10.

Моторний завод виготовляє дизелі декількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини і товари народного вжитку. Номенклатура продукції заводу оновлюється на третину кожні п'ять років.

Допоміжне виробництво не відповідає зрелим вимогам. Більше 5 років будується блок допоміжного виробництва (цехи зварних конструкцій, ливарний, обрубний, ковальсько-пресовий). Закінчення будівництва цього року не передбачено. Обсяг будівельно-монтажних робіт, що залишився, а також недопоставленого устаткування, в основному для ливарного й обрубного цехів складає 3,2 млн. грн.

Раніше на будівництво виділялися капітальні вкладення за рахунок централізованих джерел, але тепер, коли завод перейшов на нові умови господарювання (півроку тому на базі заводу створено акціонерну компанію), всі об'єкти промислового призначення необхідно добудовувати за рахунок своїх зароблених коштів.

Результати роботи заводу в поточному році показали, що без серйозної перебудови значна частина прибутку буде йти на покриття штрафних санкцій і на погашення позички Держбанку і комерційних банків. Заборгованість банкам склала за минулий рік 9,5 млн. грн.

Приблизно 50 % верстатного парку експлуатується більш ніж 25 років. Перегонка в стружку при обробці колінвалів, що поставляються одним із заводів галузі з великими припусками і низькою якістю, є дуже трудомістким видом роботи. У зв'язку з нестачею верстатників коефіцієнт змінності устаткування складає 1,1. Майже всі заходи щодо підвищення рівня використання верстатного парку (закупили партію верстатів із ЧПУ, набрали молодих випускників ПТУ для роботи на цих верстатах, створили певну мотивацію праці) поки що не поліпшили ситуацію.

Більше 5 років завод постійно не виконує план за основними показниками, збільшуються виробничі витрати, втрати від простоїв, браку, число порушень термінів ремонту устаткування. Приблизно на 8 % збільшилася трудомісткість виготовлення виробів.

За рахунок зростання собівартості продукції і покриття штрафних санкцій колектив заводу недоодержав більш ніж 50 млн грн. прибутку. Різко знизилася віддача системи управління якістю продукції, що випускається.

Питання збуту продукції основного виробництва з деяких виробів стоїть дуже гостро. Ними затоварені майже всі складські приміщення, хоча деякі типорозміри окремих деталей, вузлів і агрегатів йдуть нарозхват.

Науково-дослідним і дослідно-конструкторським роботам на заводі приділяють багато уваги, але поки ця робота перебуває на стадії експериментальної розробки і випуску малих серій окремих вузлів і агрегатів. Для залучення майбутніх споживачів нових виробів почато рекламну роботу.

Постійне невиконання плану випуску продукції спричинено технічною відсталістю, низьким рівнем оперативного планування і управління, відсутністю стратегічного планування, недоліками в підготовці виробництва, відсутністю елементарної виконавської дисципліни та ін.

Що стосується цін на продукцію заводу, то вони сьогодні майже найвищі в галузі. Остання обставина дала змогу спорідненим заводам, особливо тим, що розташовані в країнах СНД, захопити частину ринку збуту за рахунок більш низьких цін на свою продукцію. Заходи, прийняті керівництвом заводу з метою знизити матеріаломісткість і енергоємність діючих виробництв і в такий спосіб вплинути на собівартість продукції, дають уже результати, але поки що явно недостатні, щоб заводу вийти з кризи.

Проведення кампанії з атестації робочих місць призвело до деякого скорочення кількості робочих місць, хоча їхня кількість явно вища нормативних вимог. Остання акція дала можливість перевести частину робітників, що вивільнилися, та ІТП на інші ділянки і підрозділи. Хоча зараз на заводі не вистачає 600 робітників різних спеціальностей.

Слабко розв'язуються соціальні проблеми. Не дало поки що належного ефекту і перетворення заводу в акціонерну компанію (відкритого типу). Контрольний пакет акцій залишився в міністерстві (51 %). Ті, що залишилися розподілилися так: 8 % – адміністративно-управлінський персонал; 30 % – робітники заводу; 11 % – пустили у вільний продаж через фондову біржу. Попит на акції на біржі поки не виправдує сподівань керівництва заводу на відносно великі додаткові грошові надходження. Продано всього 18 % від загальної кількості акцій.

Окремі постачання гостродефіцитних матеріалів і комплектуючих для заводу здійснює низка посередницьких фірм, хоча їхні послуги дуже дорогі. Щоб обійтися без посередників, реалізуючи свою продукцію, зокрема ТНВ, завод створив декілька своїх фірмових магазинів. Торгівля вже принесла перші позитивні результати, але висока орендна плата і податки поки що гальмують розширення цього напрямку діяльності.

Питання до ситуації:

1. Дайте загальну характеристику стану справ на моторному заводі.
2. Сформулюйте основні проблеми за кожним напрямом діяльності заводу: економічному, технічному, соціальному, організаційно-управлінському.
3. Опишіть причини виникнення проблем на моторному заводі.
4. Визначте сильні і слабкі сторони моторного заводу.
5. Сформулюйте цілі та завдання перебудови роботи моторного заводу.
6. Виробіть і обґрунтуйте основні напрями розв'язання проблем і пов'яжіть їх з необхідними ресурсами.
7. Визначте послідовність реалізації пропонованих рішень.

Завдання 11.

Група експертів провела аналіз критеріїв стратегічної сили підприємства "Алестар", отримавши оцінки (таблиця 8.7).

Таблиця 8.7

Результати SPACE-аналізу підприємства "Алестар"

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Загальна оцінка, балів
Фінансова сила підприємства			
рентабельність вкладеного капіталу	3	0,5	
стабільність отримання прибутку	7	0,2	
ліквідність	5	0,3	
Конкурентоздатність підприємства			
частка підприємства на ринку	6	0,2	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	9	0,4	
рентабельність продажу	5	0,4	
Привабливість галузі			
характеристика конкурентної ситуації	9	0,2	
стадія життєвого циклу галузі	5	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,4	

Стабільність галузі			
тривалість життєвого циклу галузі	8	0,4	
ступінь інновативності галузі	8	0,4	
маркетингові та рекламні можливості	6	0,2	

Необхідно побудувати вектор рекомендованої стратегії у системі координат SPACE і пояснити, які дії керівництва потрібні для реалізації обраної стратегії.

Завдання 12.

Побудуйте трикутник рекомендованих стратегій для підприємства "Трафальгар", використавши дані таблиці 8.8.

Таблиця 8.8

Результати SPACE-аналізу підприємства "Трафальгар"

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Загальна оцінка, балів
Фінансова сила підприємства – ФС			
рентабельність вкладеного капіталу	1 – 2	0,3	
стабільність отримання прибутку	1 – 2	0,3	
ліквідність	8 – 9	0,4	
Конкурентоздатність підприємства – КП			
частка підприємства на ринку	4 – 6	0,2	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3 – 5	0,1	
рентабельність продажу	4 – 5	0,7	
Привабливість галузі – ПС			
характеристика конкурентної ситуації	7 – 8	0,2	
стадія життєвого циклу галузі	5 – 6	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4 – 5	0,4	
Стабільність галузі – СТ			
тривалість життєвого циклу галузі	9 – 10	0,3	
ступінь інновативності галузі	2 – 3	0,4	
маркетингові та рекламні можливості	5 – 7	0,3	

Зробіть висновки про стратегічне становище фірми "Трафальгар" і можливості подальшого стратегічного розвитку.

Завдання 13.

ТзОВ "Новий світ" працює на туристичному ринку України понад десять років і має імідж надійної організації, яка пропонує широкий спектр туристичних послуг. Основний вид економічної діяльності ТзОВ "Новий світ" – надання турагентських послуг, зокрема воно спеціалізується на виїзному й в'їзному туризмі. Клієнт отримує повний набір послуг, замовлення на подорожі, бронювання квитків і готелів, екскурсій. "Новий світ" пропонує кілька освітніх програм та романтичні подорожі Україною й Європою для щойно одружених.

В Україні туристична галузь надзвичайно перспективна, оскільки країна володіє багатими природно-кліматичними, культурно-історичними і національно-етнографічними ресурсами, які створюють передумови для розвитку багатьох видів туризму. За останній рік загальна кількість туристів, яких обслуговують туроператори і турагенти, збільшилася на 17,2 %, обсяг послуг – на 10, надходження до бюджету – на 14 %. На розвиток туристичної галузі впливають такі основні чинники: підвищення тарифів на газ, електроенергію, комунальні послуги, відсутність державного фінансування установ розвитку туристичної й рекреаційної галузі; запровадження стандартів, санітарних, технічних бар'єрів з огляду на вступ України до Всесвітньої організації торгівлі та створення зон вільної торгівлі з ЄС; лібералізація візового режиму між Україною та ЄС тощо. Негативний вплив чинників, які провокують подорожчання національних пропозицій, компенсується позитивним впливом таких чинників на зростання турпотоків, як прозорість кордонів, свобода пересування, вільна торгівля.

Туристичний ринок регіону, на якому працює ТзОВ "Новий світ", досить привабливий, оскільки існує незадоволений попит на певні види туристичних послуг. Проте сьогодні на туристичному ринку жорстка конкуренція між турагентствами, туроператорами і перевізниками. До конкурентів ТзОВ "Новий світ" належать лише такі турагентства: "Пілігрим", "Клуб мандрівників", "Галопом по Європам", "Скарби світу", "Колізей",

"Ельпіда", "Всесвіт". На ринку постійно з'являються нові туристичні організації, які є вагомими потенційними конкурентами. Туристичний бізнес приваблює підприємців невеликим стартовим капіталом, швидким терміном окупності, постійним зростанням попиту на туристичні послуги і високим рівнем рентабельності, тому на туристичному ринку регіону панує жорстка конкуренція. ТзОВ "Новий світ" співпрацює лише з найбільшими туроператорами.

Інформацію про розвиток туристичної галузі регіону подано у таблиці 8.9.

Таблиця 8.9

Динаміка обсягів виробництва і реалізації туристичних послуг у регіоні за п'ять років

Показники	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Обсяг послуг, вироблених турагенціями і бюро подорожей, млн грн	14,9	10,4	10,5	13,6	18,9
Обсяг послуг, реалізованих турагенціями і бюро подорожей, млн грн	15,9	11,5	11,9	15,6	21,4
Обсяг послуг, реалізованих населенню турагенціями і бюро подорожей, млн грн	11,0	6,6	6,3	8,9	11,6

Обсяг послуг, реалізованих турагенціями і бюро подорожей, у звітному році зріс, порівняно з попереднім роком, на 5,8 млн грн, або на 37,2 %. Останніми роками спостерігаються позитивні тенденції в'їзного туризму. Обсяги перетину кордону фізичними особами в звітному році зросли, порівняно з попереднім роком, на 2601,2 тис. осіб, або на 28,2 %. Темпи приросту потоків у регіоні істотно випереджують загальнодержавні темпи. Це пояснюється тим, що регіон володіє багатими природно-кліматичними, культурно-історичними і національно-етнографічними ресурсами, які створюють передумови для розвитку багатьох видів туризму. Інформація про склад туристів наведено у таблиці 8.10.

Значна частина подорожуючих перебуває у сфері уваги суб'єктів туристичної діяльності, які в звітному році обслужили 90,8 тис. туристів і 112,5 тис. екскурсантів. Громадяни України,

які виїжджали за кордон, становили лише 38,6 %, іноземні громадяни – 12,4 %. Найпоширеніший вид внутрішнього туризму – подорожі в межах країни і регіону. Основна мета подорожей туристів – дозвілля та відпочинок (81,2 % від загальної кількості). Лише кожний сьомий турист подорожував із службовою та діловою метою, при цьому спостерігається зменшення частоти таких внутрішніх поїздок.

Кількість виїздів українських громадян за кордон, попри запровадження візових режимів сусідніми країнами, які приєдналися до Європейського Союзу, не зменшилася. Основною метою перетину кордону громадянами України є проведення дозвілля і відпочинку. Останніми роками помітне незначне зростання чисельності цієї групи і скорочення кількості візитів за кордон з метою лікування.

Таблиця 8.10

**Розподіл туристів за категоріями
і метою відвідування у звітному році**

Показники	Кількість туристів, осіб	У тому числі		
		іноземні туристи	громадяни України, які виїжджали за кордон	туристи, залучені до внутрішнього туризму
Разом, з них за метою відвідування:	90 756	11233	35 068	44 455
службова, ділова поїздка, бізнес-тур, навчання	13 741	20 68	1264	10 409
дозвілля, відпочинок	73 724	9098	32 821	31 805
лікування	686	48	77	561
спортивно-оздоровчий туризм	1074	—	20	1054
спеціалізований туризм	858	18	611	229
інші	673	1	275	397

Іноземні (в'їзні) туристи становлять найменшу за чисельністю групу тих, які відвідали наш регіон. Їхня мета – проведення дозвілля і відпочинку, а також подорожі зі службовою метою чи навчання. Частка іноземців, які прибувають у наш регіон на відпочинок, помітно зростає, як і загальна кількість іноземних туристів, що пов'язано зі скасуванням Україною візових режимів для громадян ЄС, Канади, США та Японії.

Інформацію про основні туристичні потоки наведено.

Отже, найбільше туристів прибуває зі США та європейських країн, зокрема Німеччини і Польщі. Значно зростає кількість австралійських туристів. Це свідчить про потенційну привабливість регіону для мешканців віддалених країн.

Таблиця 8.11

**Експорт туристичних послуг
за п'ять років (тис. дол. США)**

Країни	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Австралія	4,3	—	1,3	1,4	27,4
Австрія	1,2	6,3	22,5	7,9	4,4
Білорусь	—	—	—	0,3	2,2
Велика Британія	56,8	7,4	8,1	0,6	1,0
Ізраїль	—	—	—	—	2,9
Італія	0,5	—	5,7	1,0	5,2
Канада	42,1	29,4	28,0	27,6	6,5
Латвія	—	—	—	—	2,9
Німеччина	29,2	19,2	92,8	359,6	1411
Польща	60,5	81,6	106,4	124,2	43,8
Російська Федерація	6,3	0,1	14,5	0,6	5,1
Румунія	—	—	—	—	3,9
США	37,1	76,2	132,6	205,8	1273
Франція	65,1	од	27,7	20,2	84,3
Швейцарія	0,6	0,6	0,4	0,9	1,0
Інші країни	25,8	1,6	8,1	108,2	2,0
Разом	329,3	222,4	448,1	858,2	461,0

Результати опитування експертів щодо розвитку туристичного ринку подано у таблиці 8.12.

Завдання.

Встановіть коректність результатів проведеного аналізу стану і тенденцій зміни конкурентного оточення ТЗОВ "Новий світ". Спрогнозуйте майбутні зміни туристичного ринку України та регіону, а також повторюваність подій і можливість їх передбачення. Визначте рівень нестабільності ринку, який є основним для ТЗОВ "Новий світ" за методикою І. Ансоффа, і запропонуйте відповідну методологію управління.

Таблиця 8.12

Оцінка конкурентного оточення ТЗОВ "Новий світ"

Чинники	Тенденції розвитку	Вплив на товариство	Можливі способи реагування на виклик
Галузеві конкуренти, які надають аналогічні послуги на ринку	Зниження цін на послуги, розширення їх спектра, покращення якості, оперативність надання	Зниження конкурентоспроможності послуг, скорочення обсягів надання послуг	Розширення асортименту, гнучка цінова політика, підвищення якості обслуговування
Потенційні конкуренти	Розширення діяльності	Послаблення конкурентних позицій на ринку	Пошук нових ринкових можливостей
Географічне розміщення споживачів	Скорочення турпотоків між регіонами	Зменшення кількості внутрішніх туристів	Залучення іноземних туристів, заохочення виїзного туризму
Демографічні характеристики споживачів	Збільшення кількості покупців	Орієнтація на різні сегменти ринку	Рекламні заходи
Гарантія якості надання послуг туроператорами	Вдосконалення механізму співпраці	Забезпечує впевненість у надійності та якості послуг	Налагодження тривалої співпраці
Вартість послуг постачальників	Зростання вартості послуг	Зростання собівартості	Пошук інших постачальників

Завдання 14.

Стратегія компанії "Круїз здоров'я" з виведення нового туристичного маршруту на ринок

Одеська компанія "Круїз здоров'я" здійснює круїзи по Чорному і Середземному морях, маючи за мету подолання клієнтами шкідливих звичок, таких як куріння і переїдання, шляхом створення умов для дієтичного харчування і застосування нових методик оздоровлення.

Компанія вже витратила 295 тис. грн., а саме: 220 тис. грн. – оренда корабля і заробітна плата екіпажу; 65 тис. грн. – початкові витрати на рекламу; 10 тис. грн. – адміністративні витрати. Середня ціна путівки встановлена в розмірі 1500 грн. Змінні витрати на одну особу становлять 200 грн. – це вартість харчування і медичного обслуговування. Планувалося набрати 300 пасажирів, однак на 14 квітня лише 200 пасажирів купили квитки.

Зараз менеджери компанії міркують, чи варто віддавати ще 6 тис. грн. або 15 тис. грн. на рекламу, щоб привабити додаткових (відповідно до розрахунків – 20 і 40) пасажирів.

Дата відплиття – 15 червня.

1. Яку мінімальну кількість пасажирів має набрати компанія "Круїз здоров'я", щоб окупити круїз? Обґрунтуйте свою думку розрахунками.

2. Чи є сенс компанії "Круїз здоров'я" працювати й далі над цим проектом, якщо до 14 квітня набралось лише 200 пасажирів?

3. Чи варто компанії "Круїз здоров'я" витратити ще 6 чи 15 тис. грн. на рекламу? Якщо варто, то який варіант найбільш виправданий?

4. Чи варто компанії "Круїз здоров'я" знижувати ціну на свій перший круїз?

Завдання 15.

Вибір стратегії синергізму в готельному бізнесі м. Київ

АТ "Готель "Україна" розташовано в центрі Києва. Це респектабельний готель зі своїми традиціями.

Біля майдану Незалежності розташовано сучасний "Президентський готель" із першокласним обслуговуванням. Готель надає індивідуальні послуги. Там є цілодобові чергування

покоївки та щоденне прибирання кімнати, мінеральна вода в пляшках "Миргородська" в кожній кімнаті, особливе мило, свіжі квіти.

У Києві є ціла мережа недорогих мотелів "Старий млин", яка має найшвидший темп розширення. Мотелі не мають ресторанів, конференц-холів чи банкетних залів. Кімнати зручні і чисті, телефон працює цілодобово. У мотелях сприяють створенню домашньої атмосфери.

1. У якій із двох можливих стратегій виникає ефект синергізму?

А) Якщо готель "Україна" з 12 млн. грн. річного доходу зливається з готелем "Президентський" із річним доходом 8 млн. грн., загальний доход складає 25 млн. грн.

Б) Якщо готель "Україна" зливається з мережею мотелів "Старий млин" з річним доходом 15 млн. грн., річний доход очікується на рівні 26 млн. грн.

2. Визначте фактори конкурентних переваг АТ "Готель "Україна".

3. Чи можливе запровадження стратегії "туристичного маркетингу" в готелі "Україна"?

Завдання 16.

Діючи на ринку готельних послуг, компанія Motel 6 орієнтується на мандрівників, що надають значення ціні, яким потрібно переночувати в чистому, затишному номері без надмірностей. Щоб забезпечити низькі витрати в готельному бізнесі, компанія:

1) вибирає відносно недорогі майданчики для будівництва своїх готелів, зазвичай недалеко від автомагістралей з інтенсивним рухом, але досить далеко, щоб не платити забагато за землю;

2) будує тільки необхідні будівлі, ніяких барів і ресторанів, лише іноді компанія споруджує басейни;

3) орієнтується на стандартні архітектурні проекти з використанням недорогих матеріалів і будівельної техніки;

4) кімнати просто мебльовані і декоровані.

Ці заходи знижують витрати як на будівництво, так і на обслуговування мотелів. Без барів, ресторанів і інших готельних

послуг компанія може працювати тільки з персоналом для реєстрації, прибирання, будівельниками і технічною службою. Для того, щоб привабити мандрівників, які хочуть отримати простий, але комфортабельний нічліг, компанія використовує унікальну, добре впізнавану рекламу на радіо. У рекламі підкреслюється чистота кімнат, відсутність надмірностей, доброзичлива атмосфера і, звичайно, низькі ціни.

Визначте, що є основою конкурентної переваги компанії і тип її стратегії.

Завдання 17.

У основу стратегії фірма поклала проникнення в інші галузі виробництва. Ця стратегія використовується для того, щоб організація не стала надто залежною від одного стратегічного господарського підрозділу. Фірма, маючи в розпорядженні великі капітали, отримані в основній сфері бізнесу, розглядає цю стратегію як найбільш відповідний шлях для інвестування капіталу і зменшення ризику, особливо у зв'язку з тим, що подальша експансія в основній сфері бізнесу обмежена. При її здійсненні фірма виходить за рамки виробничого ланцюжка, усередині якого вона діяла, і шукає нові види діяльності, що доповнюють існуючі в технологічному і комерційному плані з метою отримання ефекту синергізму і освоює види діяльності, не пов'язані з її традиційним профілем, з метою оновлення власного портфеля бізнесів.

Визначте, яку стратегію реалізує фірма і уточніть, як вона пов'язана з отриманням синергізму.

Завдання 18.

Для трьох підрозділів компанії були знайдені такі формулювання місії:

1. "Призначенням відділу кадрів є забезпечення успіху компанії шляхом підготовки керівників, створення високоефективних колективів і збільшення потенційних можливостей кожного працівника".

2. "Місією відділу претензій є зниження загальної вартості рекламаций, що пред'являються, суми виплачуваних компенсацій і числа заяв з приводу псування майна, що забезпечується

використанням ефективних інструментів мінімізації вартості претензій, запобігання збиткам, організацією ефективного контролю".

3. "Місія системи охорони є діяльність щодо захисту персоналу і майна, з використанням попереджувальних заходів і проведенням відповідних розслідувань".

Визначити особливості наведених формулювань, характер підрозділів і рівень місії.

Завдання 19.

Приватний ресторан спеціалізується на французькій кухні. Страви призначені для гурманів і приготовані висококласними кухарями і кулінарами. Меню ресторану складається з більш ніж 50 страв за досить високими цінами.

Сформулюйте місію ресторану.

Завдання 20.

У діловому портфелі фірми є бізнес-сфера з відносно невеликою часткою на ринку в галузі, що повільно розвивається. Потік готівки в цій сфері бізнесу незначний. Будь-який крок фірми, пов'язаний із спробою отримати більшу частку ринку викликає негайну контратаку конкурентів, що домінують в галузі. Тільки майстерність менеджерів дає можливість фірмі утримувати позиції бізнес-області.

Визначити, до якого типу належить ця сфера бізнесу і якою має бути стратегія відносно неї.

Завдання 21.

Компанія Federal Express інноваційно змінила ланцюжок цінностей у сфері доставки невеликих посилок. Фірми, що працюють за традиційною схемою, комплектували оплачені посилки усіх розмірів і перевозили скомплектовану партію в пункти призначення, використовуючи вантажні і комерційні авіарейси, а потім доставляли посилки одержувачеві.

Federal Express сфокусувала свою увагу на ринку надання поштових послуг, пов'язаних з доставкою посилок малих розмірів і документів протягом ночі. Посилки збиралися в спеціалізованих пунктах збору у кінці дня, а потім відправлялися літаками

компанії в центральне відділення компанії в Мемфісі, де вони з 23.00 до 3.00 сортувалися за місцем призначення і в ранішні години літаками переправлялися в потрібні міста. Цього ж ранку посилки на спеціальних автомобілях доставлялися одержувачеві. Так, витрати компанії були відносно низькими, що дало їй можливість гарантувати доставку посилок протягом ночі по усій території США за ціною не вище 11 дол. У результаті до 1996 р. Federal Express завоювала 58 % ринку доставки посилок літаками проти 15 % Airbure Express і 10 Emery/Purolator.

Визначте основні риси конкурентної стратегії компанії Federal Express.

Завдання 22.

Компанія Iowa Beef Packers змогла завоювати сильні конкурентні позиції. Послідовність процесів при упаковці яловичини зазвичай включає доставку худоби на збірні пункти – ферми і ранчо, транспортування на бійні, транспортування необроблених туш на спеціалізовані підприємства, які обробляють туші на дрібніші частини, фасують їх і відправляють для продажу в м'ясні магазини.

Компанія Iowa Beef Packers побудувала автоматизовані підприємства в економічно виправданій близькості від постачальників худоби. М'ясо переробляється на підприємстві на дрібні, зручні для упаковки шматки (іноді відразу упаковується в пластик і готове для продажу), які запаковуються в коробки і надходять в роздрібну мережу.

Транспортні витрати, що зазвичай становлять велику частину у вартості, були значно знижені завдяки тому, що вдалося уникнути втрат ваги худоби при транспортуванні; більшість витрат на транспортування усувалися, оскільки відпала необхідність перевозити туші і оплачувати пов'язані з цим витрати. Успіх стратегії компанії виявився таким значним, що в 1985 році, залишивши позаду попередніх лідерів – Swift, Wilson, Armour, вона стала провідним фасувальником м'яса в США.

Визначте особливості конкурентної стратегії компанії і шляхи, які вона використала для отримання переваг.

Завдання 23.

Фірма реалізує стратегію, для якої стратегічна мета сформульована як орієнтація на увесь ринок, основою конкурентної переваги є здатність фірми пропонувати покупцям щось, відмінне від конкурентів, асортиментний набір включає багато різновидів товару, робиться акцент на забезпечення споживачеві можливості вибору серед різних характеристик; у виробництві ведеться пошук шляхів створення цінностей для покупців, створення унікального товару. Маркетингова стратегія передбачає створення таких якостей товару, за які покупець платитиме, а встановлення підвищеної ціни покриває додаткові витрати, пов'язані із створенням таких якостей. Підтримка стратегії полягає в концентрації на декількох ключових відмінних рисах товару, посиленні їх і створенні відповідної репутації і іміджу.

Визначити тип конкурентної стратегії фірми.

Завдання 24.

Компанія "Романтична подорож" відзначила своє 6-річчя. Характер її діяльності свідчить про те, що лише вузька спеціалізація і досконале знання якогось певного напрямку допомагають домогтися серйозного успіху.

Останніми роками компанія помітно зросла. До традиційних маршрутів додалися нові, не менш якісні, які швидко стали популярними. У складі компанії "Романтична подорож" працює кілька фірм. Одна з них, "Тур Італія", займається тільки Італією, інша – спеціалізується на гірськолижних турах у зимові сезони, а влітку – на Туреччину, третя фірма організовує внутрішні тури, в тому числі нетрадиційні, для вітчизняних та іноземних туристів.

Турфірма "Тур Італія" почала свою діяльність як маловідома організація, однак на сьомому році діяльності в сезоні осінь – зима в рейтингу довідкової служби вона займала провідне становище серед туроператорів по Італії, до того ж сума набраних нею голосів серед турфірм була в два рази більшою, ніж у інших претендентів.

Спочатку персонал фірми був невеликий. Упродовж наступних років кількість працівників збільшилася, сьогодні тут

зайнято приблизно 30 осіб. Ротація кадрів невелика. Багато співробітників працюють з дня заснування фірми. Причиною є досить висока заробітна плата, сприятливий клімат у колективі.

У "Тур Італія" працюють професіонали в галузі туристичного бізнесу, які мають вищу освіту. Це маркетологи, фахівці з економічних наук, реклами, перекладачі. Основну частку персоналу фірми складають туроператори. Кожен співробітник фірми несе персональну відповідальність за ту чи ту ділянку роботи.

Робота головного менеджера пов'язана з дослідженням потенційних ринків, підтримкою контактів з крупними клієнтами і власними агентами. Прогнозуванням продажів турів займається керівництво фірми за сприяння з боку менеджерів лінійних структур. Велика увага керівництвом фірми приділяється відділам маркетингу і реклами.

Італія – єдиний напрямок діяльності "Тур Італія". Фірма намагається зберегти всі традиційні програми по цій країні з колишніми цінами на турпакети, але одночасно поліпшуючи якість турів за рахунок підвищення класу готелів. У літній сезон в Італію було відправлено понад 30 тис. туристів, і потік охочих побувати на Апеннінах поступово зростає.

Дослідження діяльності фірми показують, що спочатку путівки в Італію купували в основному клієнти із значним достатком, які вимагали першокласного обслуговування; через чотири роки путівки стали купувати в основному особи із середніми доходами. Зараз спостерігається тенденція збільшення попиту як на дуже дорогі тури, так і на дуже дешеві, а от тури за середньою ціною продаються гірше, ніж два роки тому.

За сприятливого збігу обставин кількість реалізованих путівок у літній сезон на наступний рік згідно з прогнозами може збільшитися на 50 – 90%. Підстав для цього декілька. Головним аргументом такого прогнозу є те, що фірма планує відмовитися від реалізації групових турів до Італії безпосередньо клієнтам і перейти на продаж тільки через агентства (про перспективність наряду свідчить рейтинг: 70 % голосів, що забезпечили їй призове місце, фірма отримала саме від столичних турагентств).

Другим за важливістю аргументом такого прогнозу є тісна співпраця фірми з авіакомпаніями "Alitalia" і "Air Italy". Окрім того, фірма має давні ділові зв'язки з італійськими готелями.

Третій аргумент зводиться до того, що фірма залишає за собою сферу індивідуального туризму, тобто вона як і раніше буде "конструювати" для індивідуалів найнеймовірніші маршрути Італією.

Окрім того, "Тур Італія" пропонує послуги з оформлення італійських віз як турагентам, так і індивідуальним споживачам, а також продаж авіаквитків на рейси авіакомпаній "Alitalia" і "Air Italy" та ін.

Новинка осіннього сезону – це тур "Рим + екскурсійна Сицилія". Пропозиція оглянути практично всі визначні пам'ятки стародавнього острова і заодно провести два дні в Римі появилася на вітчизняному ринку вперше. Осінь показала, що реальне число реалізованих турів зросла на 37 %.

Успішна технологія роботи фірми "Тур Італія" з агентствами полягає в тому, що вона надає тільки якісний продукт, якість якого визначає фінансовий успіх діяльності фірми, а отже, й успіх роботи агентств.

Зараз агентства продають приблизно 95 % турів, що пропонуються фірмою "Тур Італія", а незабаром вони будуть реалізовувати всі її тури. Для агентств організуються навчальні семінари та ознайомчі тури, їм пропонується також прогресивна система комісійних. Вони отримують у необхідній кількості каталоги "Тур Італія", що видаються двічі на рік – до літнього та зимового сезонів, тарифні буклети, відеоматеріали, присвячені курортам і готелям. Фірма надає також можливість практично безкоштовного розміщення реклами агентств у рекламних блоках "Тур Італія" в масових газетах. Налагоджена і успішно діє система заохочень найактивніших дилерів.

Важливою складовою успіху фірми є і те, що вона ретельно відпрацювала технологію взаємодії з колегами. Всі офіси компанії "Романтична подорож", а також найбільші агентства поєднані між собою в режимі on-line за допомогою мережі Internet і можуть цілодобово обмінюватися інформацією. Всі агентства, які співпрацюють з фірмою, підключені до системи бронювання турів через Internet. Це дасть змогу оцінити ефективність нових технологій.

Розрив у цінах компанії "Тур Італія" та низку інших турфірм дає можливість позбавлятися від столичних конкурентів, які працюють у тому ж напрямі.

Міжсезоння – складний період для туристичного ринку. В цей час завершується сезон літніх напрямів, а зимові програми ще не почалися. Ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях і на власному досвіді, "Тур Італія" робить висновок, що в міжсезоння найбільшим попитом користуються маршрути і тури, що поєднують відпочинок з екскурсійною програмою. Тепер фірма пропонує тури в Італію цілий рік, хоча і вносить деякі відмінності в програми для різних сезонів. Саме екскурсійні тури до Італії – традиційно популярний напрям у будь-яку пору року. У міжсезоння активно розковуються і шоп-тури в Італію, куди їдуть за товарами споживчого призначення до зимового сезону.

Найпопулярніший екскурсійний тур, пропонується фірмою "Тур Італія", – "Італія дель Арте", який проводиться щотижня з розміщенням у чотирьохзіркових готелях. Перевезення здійснюється рейсами авіакомпанії "Air Italy".

"Вечірнє місто" – восьмиденний тур в Рим – фірма традиційно пропонує з осені до весни. Спочатку тур проводився раз на два тижні, а потім, уклавши з авіакомпанією "Air Italy" договір на жорсткий блок місць, фірма "Тур Італія" змогла зробити його щотижневим.

Восени і навесні особливо добре реалізується "Везувіо-Тур" – Рим – Ватикан – Неаполь – Помпеї – Сорренто (розміщення в чотирьох зіркових готелях).

Знайшовши умілий підхід до врахування потреб туристів у різні сезони, фірма "Тур Італія" змогла скоротити розрив у реалізації путівок на зимовий і літній сезони щодо попередніх років.

Фірма перебуває у виграшному становищі стосовно конкурентів: вона займається тільки Італією, цілий рік стежить за змінами як на вітчизняному, так і на італійському туристичному ринку, вивчає потреби клієнтів і, ґрунтуючись на наявному досвіді, розробляє нові тури, зберігаючи при цьому найкращі старі програми і підвищуючи якість їхнього обслуговування.

Серед конкурентів фірми "Тур Італія" можна виділити фірму "ІННА Тур", яка також прагне стати лідером серед туроператорів, однак вона поступається першій у тому, що домагається свого

успіху будь-якими засобами, використовуючи навіть незаконні методи, а це негативно позначається на її іміджі на ринку серед турагентств.

Вихідні статистичні дані

Таблиця 8.13

Динаміка зміни попиту на путівки туристичної фірми "Тур Італія" з боку груп населення з різним рівнем доходу (%)

Рівні доходу	Рік					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Високий	90	88	60	50	43	60
Середній	10	10	35	45	50	30
Низький	0	2	5	5	7	10

Таблиця 8.14

Кількість реалізованих фірмою "Тур Італія" путівок у зимовий та літній періоди (шт.)

Сезон	Рік					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Літо	1500	4500	6000	7000	8500	12000
Зима	2000	2500	3000	5000	7000	11500

Таблиця 8.15

Ціни на тури в Італію інших фірм (у.о.)

Сезон	Рік					
	А	Б	В	Г	Д	Е
Літо	810	от 750	от 850	от 900	500-600	от 700
Зима	670-810	от 600	от 800	от 800	от 445	от 600

Таблиця 8.16

Витрати туристичної фірми "Тур Італія" (у.о.)

Стаття	Роки					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Постійні витрати:						
Земля і приміщення	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Транспортні засоби	165 000	165 000	170 000	160 000	150 000	140 000
Офісне обладнання	75 000	8000	90 000	100 000	90 000	87 000
Дебіторська заборгованість	300 000	300 000	320 000	350 000	400 000	400 000
Розрахунковий рахунок і і каса	4 924	4 500	4 500	4 200	4 000	3 700
Кредиторська заборгованість	150 861	205 768	260 987	367 500	370 640	370 000
Податки	270 600	300 000	290 000	320 500	305 098	287 605
Нерозподілений прибуток	250 000	320 500	480 300	540 800	570 000	600 500
Банківські кредити	-	-	370 000	370 000	180 500	80 650

Запитання і завдання:

1. На підставі вихідних статистичних даних провести ситуаційний аналіз фірми "Тур Італія", а також аналіз її зовнішнього і внутрішнього середовища, виявивши ключові фактори успіху її діяльності.

2. Використовуючи аналіз вихідної інформації, оцінити рівень конкуренції в галузі (побудувати модель п'яти сил конкуренції).

Завдання 25.

Необхідно порівняти ефективність господарської діяльності двох підрозділів фірми "Алекс", яка займається комплектацією комп'ютерів.

Вихідні дані наведено у таблиці 8.17.

Таблиця 8.17

Показники господарської діяльності фірми "Алекс"

Підрозділ	Q	S	P	N
А	1000	950	50	10
Б	1200	1140	60	11
Організація	2200	2090	110	21

Q – обсяг виробленої продукції;

S – собівартість продукції;

P – прибуток;

N – кількість робітників.

Завдання:

Визначте показники продуктивності праці, рентабельності та прибутку на одного робітника для кожного підрозділу та для організації загалом.

Завдання 26.

У таблиці 8.18 наведена характеристика поточної та перспективних стратегічних зон господарювання підприємства.

Таблиця 8.18

Основні показники СЗГ підприємства

Ринок	Продукція, що випускається, - автомобілі				Продукція, що освоюється, - трейлери				Продукція, що проектується, - малогабаритні меблі			
	Місткість ринку (умов.од)	Запланований обсяг продажу (умов.од)	ROI	Імовірність утримання частки ринку	Місткість ринку (умов. од.)	Запланований обсяг продажу (умов. од.)	ROI	Імовірність утримання частки ринку	Місткість ринку (умов. од.)	Запланований обсяг продажу (умов. од)	ROI	Імовірність утримання частки ринку
Наявний	1700	800	0,07	0,7	2000	800	0,067	0,6	2500	600	0,8	0,3
Новий, але пов'язаний з наявним	1700	600	0,06	0,6	3000	500	0,06	0,4	4000	700	0,12	0,2
Зовсім новий	2000	600	0,09	0,5	3500	700	0,06	0,3	4500	800	0,15	0,2

Вартість позичкового капіталу в плановий період становитиме 6 %.

Завдання:

1. На основі даних таблиці виберіть для підприємства 2 – 3 нові ринки. Поясніть свій вибір.
2. Чи слід підприємству вийти з ринку, на якому воно працює? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 27.

Інвестиційна компанія розглядає два можливих варіанти вкладення коштів. Кожен із варіантів характеризується значеннями чистого прибутку та ймовірності його отримання, що наведені у таблиці 8.19.

Таблиця 18.19

Показники інвестиційних проектів

Ймовірний річний прибуток, тис. грн.	-2000	-1000	0	1000	2000	3000	4000
Ймовірність отримання суми від інвестиції у хімічну компанію	0,05	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,05
Ймовірність отримання суми від інвестиції у пивоварню	0,05	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	0,05

Завдання:

- 1) визначте кращий варіант інвестування з погляду очікуваного прибутку;
- 2) оцініть рівень ризику проектів, розрахувавши дисперсію і середньоквадратичне відхилення;
- 3) зробіть висновок щодо доцільності вибору одного з інвестиційних проектів.

Завдання 28.

Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства "Воля", встановлено дію таких факторів:

1. Стабілізується попит на цукрові буряки.
2. Підвищується ставка на кредит господарство банку "Аваль", що обслуговують.
3. Дорожчають енергоносії.
4. Зростає попит на картоплю і овочі.

5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку.
6. Скорочується попит на м'ясо.
7. Дорожчають мінеральні добрива.
8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни.
9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів.
10. Вийдуть на пенсію 20 % працюючих.
11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни.
12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23 %.
13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

Завдання:

Проведіть аналіз мікросередовища підприємства.

1. Згрупуйте названі фактори мікросередовища (клієнти, постачальники, партнери, конкуренти, органи влади, інші зацікавлені сторони) або 5 конкурентних сил Портера.
2. Передбачте їхній вплив на ПСП "Воля".
3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища.

Завдання 29.

За наведеними вихідними даними побудувати матрицю BCG для фірми та її основного конкурента. Проаналізувати стан портфеля продукції фірми і конкурента. Дати свої рекомендації фірмі.

Таблиця 18.20

Вихідні дані

Товар	Продажі фірми, шт.	Продажі основного конкурента, шт.	Темпи зростання ринку, % за рік
A	800	600	15
B	1200	1500	20
C	2000	500	12
D	1600	1000	6
E	4200	700	3

Завдання 30.

Оцінити привабливість гіпотетичної галузі і конкурентну позицію стратегічної бізнес-одиниці в цій галузі за допомогою матриці McKinsey. Дані подані в таблиці 18.21.

Таблиця 18.21

Вихідні дані

Привабливість галузі			Конкурентна позиція	
Відносна вага	Оцінка привабливості	Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної позиції
0,2	5	Дослідний потенціал	0,3	5
0,5	2	Витрати на виробництво	0,2	2
0,2	1	Якість продукції	0,2	3
0,1	5	Частка ринку	0,3	1

Завдання 31.

Встановлено такі ознаки внутрішнього середовища пивзаводу "Корифей": 1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалася вугіллям). 2. Висока питома вага енергетичних затрат. 3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу. 4. Обладнання застаріле. 5. Етикетки і пляшки примітивні. 6. Постачальники стабільні. 7. Низький обсяг прибутків. 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки. 9. Склад спеціалістів досвідчений. 10. Висока собівартість продукції. 11. Завод постійно штрафується за стічні води. 12. Сортимент продукції широкий. 13. Важкі умови праці. 14. Ціни на продукцію порівняно низькі. 15. Якість продукції контролюється добре. 16. Довгострокових боргових зобов'язань немає. 17. Сорочок відсотків асортименту не поступається за якістю фірмі "Оболонь". 18. Низька фондовіддача. 19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій. 20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок. 21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище. 22. Майже 60 відсотків

асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам. 23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає. 24. Завод достатньо платоспроможний. 25. Маркетингові дослідження не ведуться. 26. Директор авторитету в районі не має. 27. Завезено імпорتنу лінію, що дасть змогу випускати 10 % продукції по прогресивній технології. 28. Приміщення заводууправління в занедбаному стані. 29. Відгуки про пиво заводу "Корифей" схвальні. 30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Завдання:

Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут тощо).

Завдання 32.

Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу "Промінь" характеризується так

1. Можливості:

а) закріплення ринкових відносин новими прогресивними законами;

б) зростання сукупного попиту;

в) договір з країнами ЄС про зниження митного збору на цукор;

2. Загрози:

а) значний податковий тиск;

б) звуження сировинної зони і врожайності цукросировини;

в) завезення дешевого цукру з тростини;

3. Сильні сторони:

а) нове прогресивне обладнання;

б) висококваліфікований кадровий потенціал;

в) висока якість продукції;

4. Слабкі сторони:

а) відсутність інвестиційних можливостей;

б) висока собівартість продукції;

в) низький рівень маркетингу;

Завдання:

Сформуйте із наведених даних SWOT-матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації.

Завдання 33.

Цукрозавод "Галичина" має таких зовнішніх партнерів:

- а) бурякосіючі господарства;
- б) фінансову групу в м. Київ, що володіє третиною акцій заводу;
- в) редактор місцевої газети – акціонер заводу;
- г) голова райдержадміністрації – нова людина в районі;
- д) голова райради – акціонер заводу, повністю залежний від голови райдержадміністрації;
- ж) достатньо активна незалежна профспілка АПК;
- з) автопідприємство і хлібозавод володіють 10 % акцій цукрозаводу кожний;
- к) голова міста і депутати від заводського мікрорайону постійно висловлюють претензії соціального змісту, оскільки на розв'язання цих проблем коштів у бюджеті міста обмаль;
- л) решта акціонерів – дрібні, з незначною чисельністю акцій кожен.

Завдання:

Складіть карту стейкхолдерів цукрозаводу і запропонуйте тип взаємин із кожною групою.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Б

"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 перепрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує теперішню.

"Бачення" – погляд вищого керівництва підприємства щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

В

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

Виробничий потенціал підприємства – система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Внутрішнє середовище організації – сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації.

Г

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.

Д

Декомпозиція (розукрупнення) – метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

"Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

З

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

Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) – сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

К

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.

Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, – це відбивається у таких 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.

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

М

Мета стратегічного аналізу – змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

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

Місія – генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; "місце на ринку" розглядається з таких аспектів: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Місія – якісна мета, заради якої існує організація.

П

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

Проміжне середовище (або "середовище завдань")— сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв'язків.

Процес адаптації – це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх.

Процес ідентифікації – це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

Р

Ресурсні стратегії – тип забезпечувальних стратегій у "стратегічному наборі", в яких визначаються стратегії поведінки в "зонах стратегічних ресурсів", форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

С

СЗГ – окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

Сегментація – ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

Сегмент ринку – розподіл ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами покупки, культурними, національними традиціями тощо.

Стартовий майданчик – низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.

Стратегічне планування – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Ф

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.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; за ред. В.О. Василенка. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 400 с.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. / Х. Виссема. Пер. с англ. – М. : Финпресс, 2000. – 272 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. Гардарики, 2002. – 296 с.
6. Володькина М.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. / М.В. Володькина. – К. : Знання-Прес, 2002. – 159 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент. / И.Н. Герчикова. – М. : изд-во объединение "ЮНИТИ" Банки и биржи, 1997. – 501 с.
8. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент : учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 2004. – 267 с.
9. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дітковська, Н.В. Яшкіна. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
10. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевоеуправление персоналом организаций : учеб. пособ. / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2002. – 192 с.
11. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и метод планирования : Учеб. пособие. / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 290 с.
12. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : Навч. посіб. [для студ. екон. спец.] / Л.Д. Забродський. – Х. Консум, 2004. – 208 с.

13. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
14. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
15. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов. / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 375 с.
16. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій. / В.Д. Марков. – М.: ИНФРА-М Новосибирск, 1999. – 265 с.
17. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : КПІ, 2001. – 558 с.
18. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. / В.Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
19. Панов А.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие [для вузов] . – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.– 240 с.
20. Портер М. Международная конкуренция. / Майкл Портер; пер. с англ.; Под ред. В.Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
21. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч.посіб. / К.І. Редченко; Вид. 2-ге, доповнене. – Львів: "Новий світ – 2000", 2003. – 272 с.
22. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навч.посіб. – К. : ЦНЛ., 2006.– 312 с.
23. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М. : ТАНДЭМ, 1998. – 410 с.
24. Стратегічний менеджмент: Навч.посібник. / [Г.В. Осовська та ін.] – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
25. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособ. [для вузов.] / Н.Н. Тренев. – М. : Приор, 2000. – 288 с.
26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Навчальне видання

*Олександр Свінцов
Василь Зінкевич*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Редакційно-видавничий відділ
Дрогобицького державного педагогічного
університету імені Івана Франка**

Головний редактор
Ірина Невмержицька

Редактор
Ольга Крупа

Технічний редактор
Ірина Намачинська

Коректор
Ірина Артимко

Здано до набору 24.04.2019 р. Підписано до друку 02.05.2019 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times. Наклад 100 прим. Ум. друк. 12, 38 арк. Зам. 63.

Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. (Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5140 від 01.07.2016 р.) 82100, Дрогобич, вул. І. Франка, 24.