

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Є.М. Кайлюк**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

***Конспект лекцій***

(для студентів спеціальності 7.050 201 –  
«Менеджмент організацій»)

**Харків – 2006**

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.** Конспект лекцій (для студентів спеціальності 7.050 201 – «Менеджмент організацій»). Авт. Кайлюк Є.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 80 с.

Автор: Є.М.Кайлюк

Рецензент: Виноградська О.М.

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 2 від 11 вересня 2006 р.

# ЗМІСТ

	<b>Стор.</b>
Вступ.....	3
<b>Тема 1.</b> Сутність і концепція розвитку стратегічного управління підприємством.....	4
1.1. Стратегічне управління як система, форма та його сутність.....	4
1.2. Модель стратегічного управління (менеджменту).....	7
1.3. Еволюція розвитку стратегічного управління.....	8
1.4. Загальна характеристика стратегії: поняття та їх види.....	14
<b>Тема 2.</b> Механізм формування стратегії розвитку підприємства.....	18
2.1. Стратегічне планування, його сутність і відмінність від стратегічного менеджменту.....	18
2.2. Стратегічний аналіз середовища.....	21
2.3. Формування місії та стратегічних цілей підприємства.....	26
2.4. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання.....	30
2.5. Аналіз конкурентної привабливості підприємства.....	34
2.6. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії.....	35
2.7. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.....	37
<b>Тема 3.</b> Аналіз конкурентних переваг підприємств і основні конкурентної стратегії.....	38
3.1. Загальна оцінка стратегічного потенціалу.....	38
3.2. Характеристика основних конкурентних стратегій.....	41
3.3. Способи аналізу конкурентних переваг.....	49
3.4. Сутність і основні складові економічної стратегії фірми.....	53
3.4.1. Поняття економічної стратегії фірми.....	53
3.4.2. Принцип визначення стратегічної корисності довгострокових управлінських рішень.....	57
3.4.3. Основні складові економічної теорії.....	58
<b>Тема 4.</b> Реалізація стратегій, стратегічний контроль.....	60
4.1. Реалізація стратегії.....	60
4.2. Приведення організаційної структури у відповідність із стратегією.....	60
4.3. Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію компанії.....	63
4.4. Розробка систем матеріального заохочування.....	65
4.5. Стратегічний контроль.....	67
Тести для поточного контролю знань студентів.....	71
Список літератури.....	79

## ***ВСТУП***

Сучасний стан економіки України потребує формування такої стратегії розвитку підприємства, яка дозволяє підтримувати сталі конкурентні переваги в довгостроковому періоді. Стратегія необхідна кожному підприємству.

За останні роки зміни в навколишньому середовищі бізнесу стали більш швидкими. Як результат, у розвинутих країнах велике число компаній зіштовхнулося з одними і тими ж проблемами: уповільнення росту, зниження рентабельності, втрата частки на ринку тощо.

У відповідь на це були розроблені численні пропозиції з відновлення втрачених позицій. Першим кроком була розробка стратегічного планування провідних американських компаній. Проведені в цьому напрямку роботи показали, що стратегічне планування є корисним, але не універсальним засобом. Згодом стратегічне планування було доповнено, по-перше, плануванням засобів управління і, по-друге, управлінням в умовах постійно змінного зовнішнього й внутрішнього середовища.

Усе це разом було названо стратегічним менеджментом. В господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться на етапі становлення. При цьому європейські й українські аналітики стверджують, що український ринок вступив в ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам на кожному кроці.

Сьогодні підприємствам України необхідно сформувати таку стратегію розвитку підприємства, яка дозволила підтримувати стійкі конкурентні переваги в достроковому періоді. Досвід показує, що багато хто в Україні не бачить різниці між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом. Їм можуть допомогти перефразовані слова Питера Друкера: стратегічне планування – це управління за планами, а стратегічний менеджмент – управління за результатами.

Цей конспект лекцій написаний відповідно до робочої навчальної програми з дисципліни «Стратегічний менеджмент», якою передбачено 108 годин (три кредити) навчального навантаження, у тому числі 18 годин лекцій, 36 годин практичних занять і 54 годин – самостійна робота студентів.

Студенти денної форми навчання повинні самостійно вивчити й законспектувати ряд тем, які вкаже лектор. Крім цього, кожен студент виконує одне розрахунково-графічне завдання.

Основними формами поточного контролю знань студентів є:

- тестування за окремими темами і в цілому за курсом;
- контрольні роботи;
- виконання РГР;
- самостійне вивчення і здача викладачеві окремих тем дисципліни.

## Зміст лекційного матеріалу

### Тема 1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління підприємством.

- 1.1. Стратегічне управління як система, форма та його сутність.
- 1.2. Модель стратегічного управління (менеджменту).
- 1.3. Еволюція розвитку стратегічного управління.
- 1.4. Загальна характеристика стратегії: поняття та їх види.

#### 1.1. Стратегічне управління як система, форма і його сутність

У 60-тих роках у США і більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», що ґрунтувалося на домінуванні концепцій підприємства як відкритої системи на мікро-рівні, а також на розвитку прогнозування. Підприємства стали більш залежними від попиту споживачів. Вирішення цих проблем обумовило перехід від довгострокового до стратегічного планування (СП). Спочатку СП обмежувалося визначенням цілей і стратегій їхнього досягнення. Пізніше планування орієнтувалося на досягнення комплексу соціально-економічних показників на довгостроковий період. Саме це обумовило появу стратегічного управління.

У травні 1971 р. в Пітсбурзі (США) була проведена розширена конференція з питань стратегічного управління, де були намічені основні напрямки розвитку стратегічного менеджменту.

Спочатку з'ясуємо, що таке стратегія?

Слово „стратегія” походить від грецького „стратегос”, що означає „мистецтво генерала”. Поняття стратегії бере початок з теорії військової справи. У „мистецтво генерала” входить визначення загального плану компанії чи битви, визначення напрямку головного удару, розподіл основних сил по фронту, розробка можливих варіантів ходу битви. Лейтант піклується про друге: як найкраще виконати наказ і забезпечити вирішення поставлених вищим керівництвом завдань та необхідну для цього взаємодію своїх підлеглих.

На даний момент існує багато визначень стратегії, але їх усіх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення і прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства, як засіб зв'язку підприємства з зовнішнім середовищем. «**Стратегія** — це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі й основні шляхи їхнього досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрямок руху».

Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти – її цілями, і лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей.

Стратегія повинна стати «ниткою часу», що зв'язує минуле і майбутнє та одночасно визначає шлях до розвитку. У самому загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція до досягнення реальної конкурентної переваги, здатна зберігатися тривалий час. Розробка стратегії повинна

ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

У господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться у стадії становлення. Яка ж роль стратегічного менеджменту для підприємства в умовах ринкової економіки?

В командній економіці при розробці своїх планів підприємство одержувало зверху інформацію про номенклатуру виробленої продукції, постачальників і споживачів, ціни на свою продукцію, багато інших показників і нормативів, що автоматично закладалися в основу розробки планів. Сама планова робота зводилася до пошуку ефективних шляхів виконання завдань в умовах досить прогнозованого зовнішнього середовища. Таке завдання залишається і в перехідній економіці, але в умовах ринку це тільки частина планової роботи. Тепер підприємство повинне саме визначати й прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції і послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а саме головне — свої довгострокові цілі й стратегію їхнього досягнення. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Стратегічні рішення, що принесли деяким компаніям успіх відразу після 1991 р., тепер не працюють, багато нових компаній зникли або, досягши певного рівня, перестали зростати. Тому керівники нових компаній і директори багатьох колишніх державних підприємств сьогодні підходять до розуміння необхідності розробки стратегії розвитку. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, формування нових цільових установ і інтересів підприємства та його працівників.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає особливої необхідності займатися стратегічним менеджментом. Однак у даний час більшість українських підприємств працюють у швидко міняючому і важко передбачуваному оточенні й, отже, мають потребу в методах стратегічного менеджменту.

Необхідність становлення системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також *інтеграційними процесами*. В українському бізнесі виникають промислові групи, які об'єднують технологічно зв'язані підприємства, йде процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу організують фінансово-комерційні групи. Комерційні фірми поряд з групами, за багатьма з яких стоять комерційні банки, стали здобувати промислові підприємства, беручи участь у приватизації, інвестиційних конкурсах, активно проводячи скупку акцій привабливих підприємств. Очевидно, центральне завдання тепер буде полягати в тому, щоб від нинішнього стану інтеграції перейти до стійкого й ефективного розвитку інтеграційних процесів, що неможливо без вирішення проблем стратегічного менеджменту.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес *глобалізації бізнесу*, що торкнувся і нашої країни (рис. 1.1). Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні розходження і переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм,

таких як *Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal* і безлічі інших продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натискові товарів глобальних фірм можна, тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

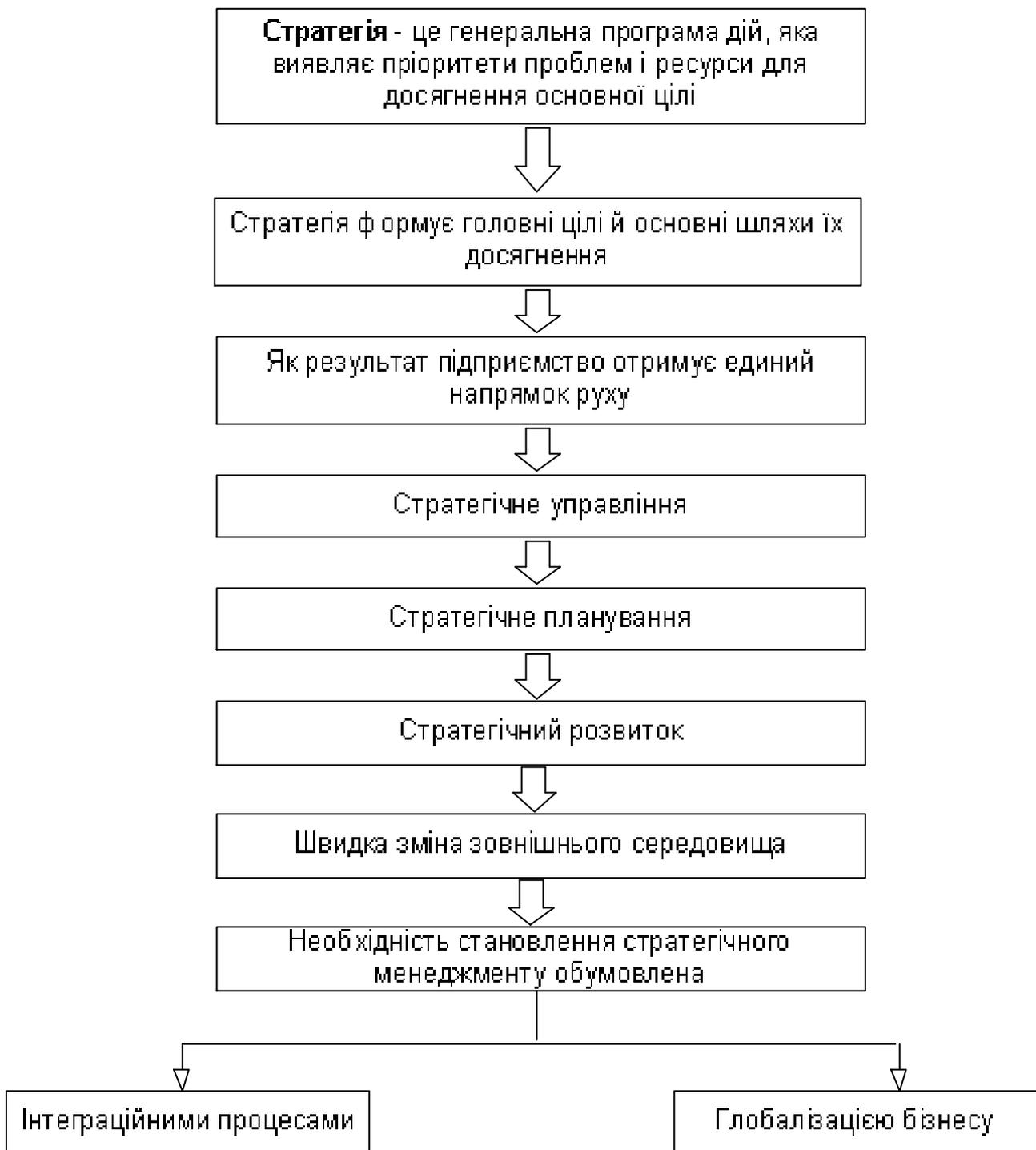


Рис. 1.1 – Стратегічне управління як система

Таким чином, у директорів колишніх державних підприємств і керівників нових компаній зростає розуміння важливості формування довгострокових цілей і планування розвитку в довгостроковій перспективі.

Щоб дати визначення стратегічному менеджменту, спочатку треба відповісти на три таких питання:

- а) В якому стані підприємство знаходиться сьогодні?
- б) В якому стані воно хотіло б знаходитися через три, п'ять, десять років?
- в) Яким способом можна досягти бажаного стану?

Для відповіді на перше запитання менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, щоб прийняти рішення, куди треба йти далі.

Друге запитання вимагає встановлення конкретних цілей, яких треба досягти.

Третє запитання пов'язане з організацією стратегії.

У навчальній літературі є багато визначень стратегічного менеджменту (див. Пітер Друкер, Н. Ансофф та ін.).

На наш погляд, найбільш точно дав визначення стратегічного менеджменту професор О.М. Тіщенко. Стратегічний менеджмент (СМ) – таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватні впливу навколишнього середовища і що дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в кінцевому рахунку сприяє виживанню організації і досягненню своїх цілей в довгостроковій перспективі.

Відмінними рисами СМ є:

- місія організації в СМ - це виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням;
- у СМ увага концентрується переважно на проблемах зовнішнього оточення, на пошуку можливостей у конкурентній боротьбі, на адаптації до змін оточення;
- СМ орієнтований на довгострокову перспективу;
- основними факторами побудови системи управління для СМ є люди, система інформаційного забезпечення й ринок;
- при керуванні персоналом СМ розглядає працівників як основу організації, джерело благополуччя;
- ефективність у СМ виражається в тому, наскільки вчасно й точно організації в змозі реагувати на нові запити з боку ринку, і зміняться залежно від зміни оточення.

## **1.2. Модель стратегічного менеджменту**

Процес стратегічного менеджменту включає три стадії: стратегічне планування, реалізацію стратегії та стратегічний контроль.

Стратегічний план передбачає розвиток місії і передбачення, визначення зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх позитивних і незадовільних сторін підприємства, визначення довгострокових цілей, розробку альтернативних стратегій і вибір конкретних стратегій для використання.

Реалізація стратегії - це етап формування тактичних цілей, він мотивує робітників і розподіляє ресурси таким чином, щоб могла бути досягнута стратегічна ціль. При цьому формується, розвивається і підтримується корпоративна культура,

яка сприяє реалізації стратегії. Також створюється організаційна структура управління, розподіляються маркетингові зусилля, готуються бюджети, розвивається інформаційна система. Персонал мобілізується для того, щоб реалізувати вибрану стратегію.

На стадії стратегічного контролю здійснюється аналіз того, наскільки добре прийнята стратегія, наскільки повністю вона виконана.

Структура стратегічного менеджменту, її етапи і зміст кожного етапу подані на рис. 1.2.

### **1.3. Еволюція розвитку стратегічного менеджменту**

Історія розвитку управління відзначає три основних етапи, коли мінялись її прийоми та інструментарій.

**I етап.** Епоха масового виробництва.

**II етап.** Епоха збуту.

**III етап.** Постіндустріальна епоха.

Епоха масового виробництва бере початок у США в 20-30-х роках XIX століття. Перший імпульс до економічного об'єднання держави дали перебудова каналів, створення єдиної мережі залізниць, поява парових та бавовноочисних машин, нових способів виплавки сталі тощо. Все це сприяло появі нової ефективної форми соціальної організації – ділового підприємництва. Вже в 90-х роках XIX ст. у США працював Єдиний національний ринок. У цей період маркетинг в сучасному розумінні ще не існував.

З 1900 року почався період масового виробництва, особливістю якого було зниження витрат. Поняття „маркетинг” було простим – за рахунок зниження витрат продати більше стандартного продукту за низькою ціною. Ф.Форд у зв'язку з цим сказав: „Дайте покупцю її (машину) будь-якого кольору тільки нехай вона буде чорна”.

Другий етап - початок 30-х років XIX ст., коли попит на основні споживчі товари став близьким до насичення (як кажуть, „у кожного американця машина в гаражі й курка в холодильнику”).

Фірма „Дженерал моторс” на початку 30-х років перевела свою увагу з виробництва на ринок, почався перехід від стандартної продукції до диференціації. Головне завдання управління зміщується в бік просування товару на ринок, розвитку реклами. У суспільстві починає формуватися концепція маркетингу виробництва й збуту, в окремих галузях створюються науково-дослідні лабораторії, консалтингові компанії.

Початок 50-х років можна назвати початком постіндустріальної епохи, що характеризувалась такими рисами:

- підвищення ролі інформації в управлінні;
- посилення ролі держави в економіці;
- незадоволення споживачів;
- поява значного числа конкурентів;
- технологічний прорив;
- нова трудова мораль.

## Структура стратегічного менеджменту

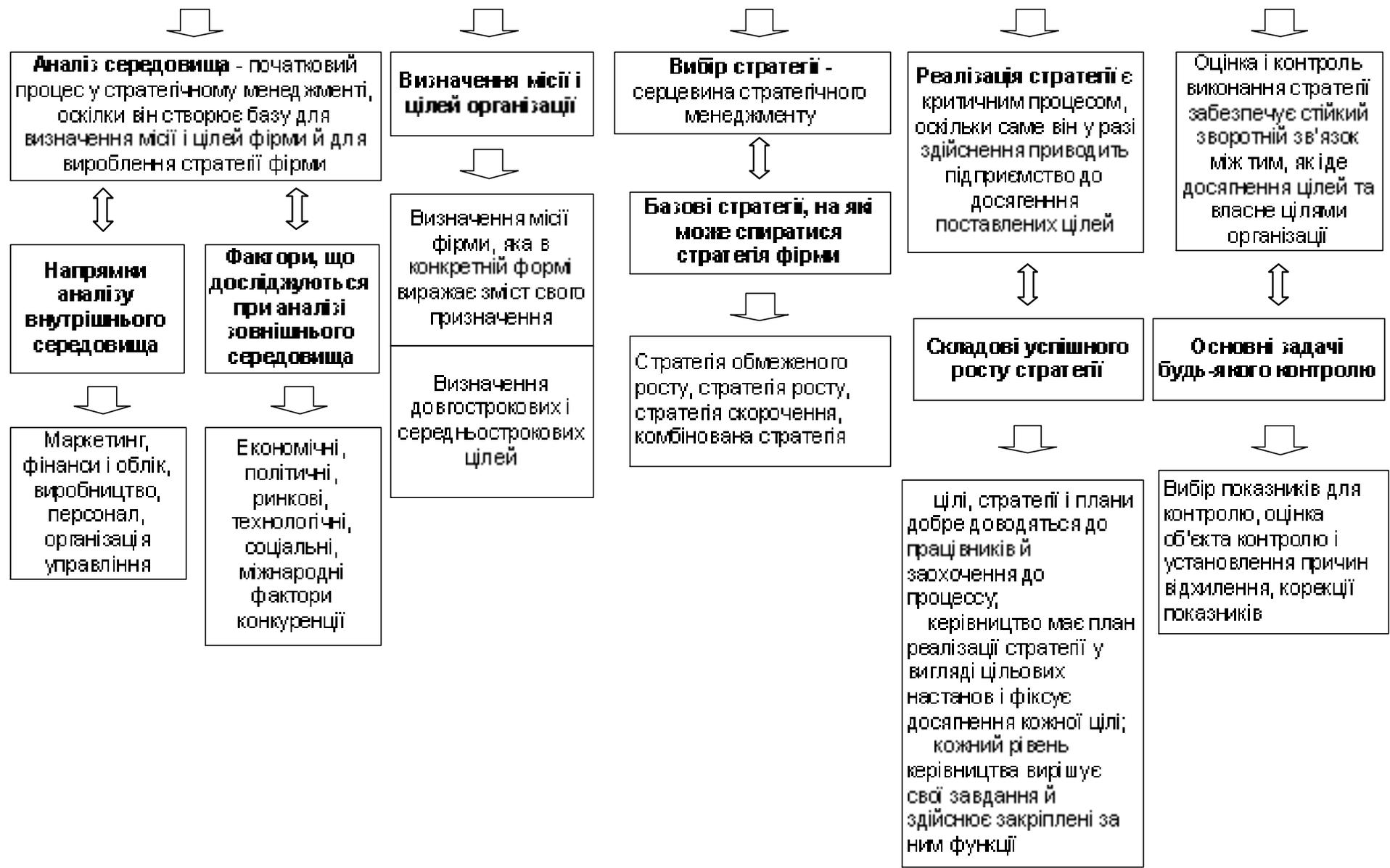


Рис. 1.2 – Зміст основних елементів СМ

Все це змусило підприємства шукати нові шляхи підвищення ефективності виробництва.

У кінці 60-х років багато підприємств почали використовувати стратегічне планування, а з 1990 р. – стратегічний менеджмент.

Основи сучасної методології і теорії стратегічного управління закладалися з другої половини ХХ сторіччя. Величезний внесок у становлення і розвиток цього розділу науки управління внесли Ф. Абрамс, І. Ансофф, С. Арджиріс, П. Друкер, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, Д. Пітерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, А.Стрікланд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Э. Чанддер, Г. Штейнер, К. Ендрюс. З їхніх робіт почалася класична теорія стратегічного планування, а потім і стратегічного управління.

Серед родоначальників стратегічного управління — не тільки теоретики. Хоч майже кожний з названих вчених домогся значних успіхів не тільки в теорії, але й у практиці застосування своїх ідей, окремо слід назвати діяльність консалтингових фірм, насамперед, «Бостон Консалтінг Груп», «Мак Кінзі», «Артур Д. Літл», чиї назви стали брендами завдяки розробленим і уперше використаним цими фірмами новаторським інструментам стратегічного планування і управління, новим методам вирішення стратегічних проблем розвитку організацій.

За свідченнями І. Ансоффа, відносні пріоритети стратегічних і оперативних рішень протягом останніх 150 років постійно мінялися місцями. Протягом другої половини ХІХ сторіччя стратегічні проблеми домінували над оперативними. У першій половині ХХ ст. на перший план вийшло одержання прибутку від поточних операцій. Починаючи з 50-х років основною турботою підприємців стало одержання прибутку в майбутньому, але одночасно посилилася увага до поведінки в поточній конкурентній боротьбі, що привело до визначеного паритету стратегічних і оперативних рішень, паритету значущості норми повернення інвестицій і норми поточного прибутку. Причина в тому, що почався прискорений розвиток подій, які, наростаючи, стали змінювати межі, структуру і динаміку підприємництва.

Офіційною датою народження стратегічного управління прийнято вважати 1973 р., коли в Нешвіллі (США) була проведена перша міжнародна конференція із стратегічного менеджменту. Перші книги про нього з'явилися десятиріччям раніше, а вже в 1972 р. стратегічний менеджмент визнали і стали практикувати світові лідери серед підприємств — „General Electric”, IBM, „Coca Cola”, „Texas Instruments Inc.” та ін.

У 80-х роках зміни продовжувалися, причому таким темпом, що пророчити з впевненістю стало можливим тільки одне — подальше наростання нестійкості. П. Друкер визначив часи, які наступили, як «епоху без закономірностей». Д. Белл дав їй ім'я постіндустріальної епохи.

П. Друкер першим порушив традицію сприймати прибуток як головну мету компанії, запропонувавши замінити її на ряд «цілей виживання». Ф. Абрамс звернув увагу на відповідальність фірми за забезпечення балансу інтересів усіх зацікавлених груп — менеджерів, інших працівників, акціонерів, постачальників, продавців (пізніше до них додалися і споживачі).

І. Ансофф, родоначальник стратегічного планування і управління, опублікував ряд фундаментальних робіт у цій області: «Стратегія корпорацій» (Нью-Йорк, 1965), «Від стратегічного планування до стратегічного управління» (Нью-Йорк, 1976), «Основи стратегічного управління» (Нью-Йорк, 1979), безліч статей. У Росії перекладені й широко відомі його роботи «Стратегічне управління» і «Нова корпоративна стратегія».

І. Ансофф чітко протиставив стратегічний менеджмент оперативному (тактичному), а підприємницький тип поведження — прирощеному. При цьому як прирошений характеризувався такий тип поведження організації, коли її розвиток припускає мінімальні зміни щодо традиційного поведження, а як підприємницький тип — цілеспрямоване прагнення до змін, що забезпечують перемогу в конкуренції і максимальний прибуток. Кінцевими результатами стратегічного управління була оголошена спочатку нова якість і рівень росту системного потенціалу для досягнення цілей організації в майбутньому, а услід за цим — нова структура, що забезпечує організації потрібну чутливість і швидку адаптацію до перспективних змін зовнішнього середовища, що ставало все більш динамічним, складним, слабо передбачуваним.

У чому ж полягала принципова відмінність запропонованого управління-новаторами стратегічного планування не тільки від оперативного (тактичного), але і від уже відомого довгострокового? Традиційно вектор планування спрямований з минулого в майбутнє. Стратегічне планування припускає побудову вектора аналізу і прийняття управлінських рішень з майбутнього в сьогодення. Це і викликає в менеджерів сьогодні основні методологічні труднощі: як планувати «від бази» — знають усі, а от як вибудовувати план своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленні про майбутнє бізнесу, — знають деякі.

У рамках стратегічного планування стали розроблятися чимало нових методів і технологій управління: побудова сценаріїв, застосування моделей для аналізу портфеля капіталовкладень, розробка планів на ситуаційній основі (тобто стосовно різних гіпотез про майбутнє), використання суджень досвідчених експертів, побудова матриць оцінки різних варіантів господарського поведження та ін.

За І. Ансоффом, еволюція стратегічного управління відбувалася в рамках еволюції управління в цілому за наступними етапами (табл. 1.1).

- Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).
- Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна прогнозувати шляхом екстраполяції минулого.
- Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, але не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них.
- Управління на основі гнучких негайних вирішень, що складається в даний час в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо передбачити.

Таблиця 1.1 – Еволюція управлінських систем

	1900 р.	1930р.	1950р.	1970 р.	1990 р.
<b>Передбачуваність майбутнього</b>	Звично	Піддається екстраполяції		Зненацька, але пізнаванно	Зненацька, але і невпізнаванн
<b>Майбутнє є повторення минулого</b>	Довідники та інструкції Фінансовий контроль			<b>Управління на основі контролю</b>	
<b>Майбутнє передбачуване шляхом екстраполяції</b>	Складання поточних бюджетів Складання бюджетів капіталовкладень. Цільове управління планування			Довгострокове <b>Управління на основі екстраполяції</b>	
<b>Передбачувані</b>	<b>Управління</b>	Стратегічне планування по періодах			
<b>Тільки проблеми і нові можливості</b>	<b>На основі передбачування змін</b>	Вибір стратегічних позицій			
<b>Частково передбачувані слабкі сигнали зовнішнього середовища фірми. Несподівані події</b>	<b>Управління на основі гнучких/негайних рішень</b>	Управління на основі ранжирування стратегічних завдань Управління за слабкими сигналам Управління в умовах несподіваних подій			
<b>Рівень нестабільності</b>	1. Стабільність	2. Реакція зміни	3. Передбачення	4. Дослідження	5. Творчість

На практиці для багатьох українських підприємств характерна «розмитість» комплексу «цілі-стратегії». Звичайними цілями є одержання «гарного» прибутку і «розвиток» підприємства, стратегіями — сформовані традиції і методи діяльності. Такі стратегії втрачають свій направляючий і стабілізуючий ефект, дозволяють будь-яку «творчість» персоналу, виправдують будь-які витрати, сприяють розпиленню сил і засобів.

Поряд з хронологічною класифікацією історії стратегічного менеджменту цікаво проаналізувати його становлення і розвиток з парадигмальних позицій. Ґрунтовна класифікація такого роду представлена в книзі Г. Минцберга, Б. Альстренда і Д. Лемпела при явному домінуванні першого з них. У розумінні стратегії автори побачили «5 П»: стратегія, може розумітися як план (майбутній результат, орієнтир, напрямок розвитку на базі прогнозу), як принцип поведження (реально здійснювана модель поведження), як позиція (реальне розташування на конкретних

ринках), як перспектива (велике майбутнє організації) і як прийом (особливий маневр у конкурентній боротьбі).

Цими ж авторами названо десять основних наукових шкіл і дано визначення, що описують парадигми, принципове бачення їх прибічниками стратегічного управління як процесу. Перші три школи мають характер, що пропонує, — їхніх прихильників скоріше цікавить те, як повинні формуватися стратегії, ніж те, як вони в дійсності розробляються. Наступних шість шкіл розглядають специфічні аспекти процесу формулювання стратегії. Їхніх прихильників цікавлять не стільки розпорядження ідеального стратегічного поведіння, скільки опис реальних процесів розробки стратегій. Остання з даної класифікації школа конфігурації включає в себе всі інші підходи, ґрунтуючи зміст стратегії, процес її формування, організаційну структуру і її оточення в послідовні стадії, що складають життєвий цикл організації.

#### **1.4. Загальна характеристика стратегії**

Існує два принципових підходи до визначення поняття «стратегія». Перший сформував Мескон. Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства й досягнення її цілей. Аналогічні змісти стратегії виклали Горшкова, Верлона й Весніна.

Другий підхід застосовують у сучасній економіці, відповідно до якого під стратегією прийнято розуміти набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку. При цьому виділено чотири групи правил:

I. Правила, використовувані при оцінці результатів діяльності підприємства в сьогоденні й перспективі. Якісну сторону критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням.

II. Правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем:, які види продукції розробляти, кому і куди збувати, як домогтися конкурентної переваги.

III. Правила установавання відносин усередині організації і процедура.

IV. Правила ведення повсякденної діяльності (основні операційні прийоми).

Стратегія має кілька відмітних рис:

- а) Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, а встановленням загальних напрямків на забезпечення росту і зміцнення позицій підприємства;
- б) Сформульована стратегія повинна бути конкретною;
- в) Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виводить організацію на небажані події;
- г) У ході формування стратегії не можна передбачати всі можливості через неповну й неточну інформацію про різні альтернативи;
- д) Конкретної стратегії не можливо досягти без зворотного зв'язку;
- е) Орієнтир – це ціль підприємства, а стратегія - це засіб її досягнення.

Стратегічне управління припускає, що фірма визначає свої головні позиції на перспективу залежно від пріоритетності цілей. Звідси різні види стратегій, на які фірми можуть орієнтуватися.

Розрізняють наступні різновиди стратегій:

- загальні (генеральні) стратегії підприємства;
- ситуаційні стратегії;
- конкурентні стратегії;
- функціональні стратегії.

У якості загальних (генеральних) стратегій фірма орієнтується на свій потенціал. Виділяють чотири види генеральних базових стратегій:

- стратегія обмеженого росту - стратегія стабільності;
- стратегія росту;
- стратегія скорочення;
- стратегія сполучення (комбінування).

Стратегія обмеженого росту підприємств. Планування цілей здійснюється від досягнутого з виправленням на інфляцію. Характерна для великих фірм.

Стратегія росту – застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, характеризується постійними темпами збільшення масштабів виробництва.

Ріст може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішній — розширення сортаменту товарів. Зовнішній – інтеграції у суміжних галузях.

Способи здійснення стратегії росту:

- поглинання конкуруючих фірм;
- злиття підприємств на принципово рівних засадах;
- створення спільних підприємств.

Стратегія скорочення застосовується при економічному спаді, коли виживання фірми перебуває під загрозою. Існують три варіанти стратегії скорочення:

- стратегія розвороту (означає відмову від виробництва нерентабельної продукції, зайвої робочої сили, подальший пошук ефективних шляхів реалізації потенціалу фірми);
- стратегія відділення (означає або відділення, або повну відмову від діяльності непродуктивно працюючого підрозділу шляхом продажу або створення окремо функціонуючої фірми);
- стратегія ліквідації - найбільш небажаний вид стратегії скорочення, що припускає повну ліквідацію підприємства, продаж матеріальних запасів і активів.

Найчастіше має місце комбінована стратегія, що включає в себе в тій або іншій мірі співвідношення попередніх, коли одні підрозділи ростуть, інші стабілізуються, треті скорочуються.

Ситуаційні стратегії розробляють на випадок непередбаченого повороту подій, наприклад банкрутства, і вказують шляхи виходу зі сформованої ситуації.

Конкурентна стратегія, спрямована на досягнення конкурентних переваг. На думку М. Портера, можна виділити три варіанти конкурентної стратегії: стратегія лідерства в зниженні витрат, одержанні додаткових прибутків за рахунок економії на постійних витратах, що утворюються в результаті максимізації обсягів стандартних товарів повсякденного попиту. Недоліки: зниження зв'язку між ростом масштабів діяльності й зниженням витрат; неможливість швидкої переорієнтації масового виробництва через його високу інертність.

Суть стратегії диференціації полягає в тому, що підприємство концентрує

зусилля на декількох пріоритетних напрямках. Ці напрямки найрізноманітніші: від якості продукції до її збуту.

Стратегія фокусування ґрунтується на виборі якогось із сегментів галузевого ринку, на особливій групі покупців.

Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожного функціонального простору підприємства.

Розрізняють наступні функціональні стратегії:

I. Продуктово-ринкова стратегія спрямована на визначення: видів продукції і технологій, що фірма повинна розробляти; сфер і методів збуту; способів підвищення рівня конкурентоздатності продукції.

II. Маркетингова стратегія – пристосування діяльності фірми до ринкових умов.

III. Інноваційна стратегія – об'єднання цілей технічної політики й політики нововведень, спрямоване на впровадження нових технологій і видів продукції. Передбачає вибір об'єктів досліджень, за допомогою яких підприємство знаходить нові технологічні можливості.

IV. Інвестиційна стратегія припускає відносний рівень капіталовкладень.

V. Виробнича стратегія зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщення промислового устаткування, розподілі виробничих замовлень. Найбільш важливі аспекти виробничої стратегії: контроль за витратами, підвищення ефективності виробничих операцій.

VI. Фінансова стратегія, відповідальна за прогнозування фінансових показників плану, планування майбутніх продажів, розподіл і контроль фінансових ресурсів.

VII. Стратегія управління персоналом (вирішення проблем підвищення привабливості праці, атестації персоналу, забезпечення оптимальної чисельності).

VIII. Стратегія закордонного інвестування (створення за кордоном власних виробничих підприємств складальних і з розробки сировинних ресурсів).

IX. Експортна стратегія – розробка заходів для забезпечення доцільності такої діяльності, зниження можливих ризиків, оцінка очікуваних результатів.

X. Стратегія зовнішньоекономічної експансії – припускає по всіх видах діяльності: створення закордонного виробництва, експорт у треті країни товарів і послуг, закордонне ліцензування.

Існують практичні рекомендації з розробки функціональних стратегій:

- визначити роль і конкретний зміст даної функції;
- уточнити, як виконання даної функції сприяє розвитку вашого бізнесу;
- провести чітке розмежування між функціями;
- по можливості, провести одноразову ревізію усіх функцій;
- направити дії виконавців усіх функцій в єдине русло корпоративної місії;
- збалансованість тенденції, обумовлена професійною компетенцією виконавців;

Формування стратегії відповідно до схеми Мескона здійснюється за наступними етапами:

- визначення місії фірми;
- визначення цілей фірми;
- аналіз факторів зовнішнього оточення;
- управлінське обстеження сильних і слабких сторін фірми;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії.

Варіантів стратегії завжди може бути декілька. Вона повинна бути сформульована максимально коротко, зрозуміло, сприйматися однозначно.

Процесу вибору стратегії передуює оцінка альтернативних варіантів. Аналогічне рішення приймає керівник, керуючись при цьому: передбаченим рівнем ризику, досвідом впровадження і результативністю реалізації попередніх стратегій, думкою власника фірми, фактором часу та ін.

Три можливі моделі вироблення стратегії:

I. Планова — розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений, контрольований уявний процес, що реалізується в плануванні.

II. Підприємницька - протікає як напівсвідомий процес, що відбувається в голові лідера-підприємця на основі гарного знання логіки функціонування процесів.

III. Навчання на досвіді - виходить з того, що стратегія є процесом, що розвивається й повторюється, вимагає «взаємної віддачі» і коригується під впливом зовнішніх імпульсів. Творці стратегії повинні бути готовими до перегляду обраної лінії поведіння.

У будь-якому випадку формування стратегії складається з трьох стадій:

A. Стадія розробки. Створюється концепція, у рамках якої визначається набір варіантів, що допомагають досягти поставлених цілей.

B. Стадія доведення. Вони допрацьовуються до рівня їхньої оцінки впливу на всі інші види стратегії.

B. Аналізуються й оцінюються альтернативні варіанти стратегії і вибирається кращий.

## Тема 2. Механізм формування стратегії розвитку підприємства.

- 2.1. Стратегічне планування, його сутність і відмінність від стратегічного менеджменту.
- 2.2. Стратегічний аналіз середовища.
- 2.3. Формування місії та стратегічних цілей підприємства.
- 2.4. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання.
- 2.5. Аналіз конкурентної привабливості підприємства.
- 2.6. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії

### 2.1. Стратегічне планування, його сутність і відмінність від стратегічного менеджменту

Історики бізнесу виділяють чотири етапи в розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Зміст кожного з цих етапів наведений на рис. 2.1

В епоху формування гігантських корпорацій до Другої світової війни спеціальні служби планування, особливо довгострокового, в компаніях не створювались. Вищі керівники корпорацій постійно обговорювали й намічали плани розвитку свого бізнесу, однак формальне планування, пов'язані з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності і т.д., обмежувалось лише складанням щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями витрат на різні цілі.

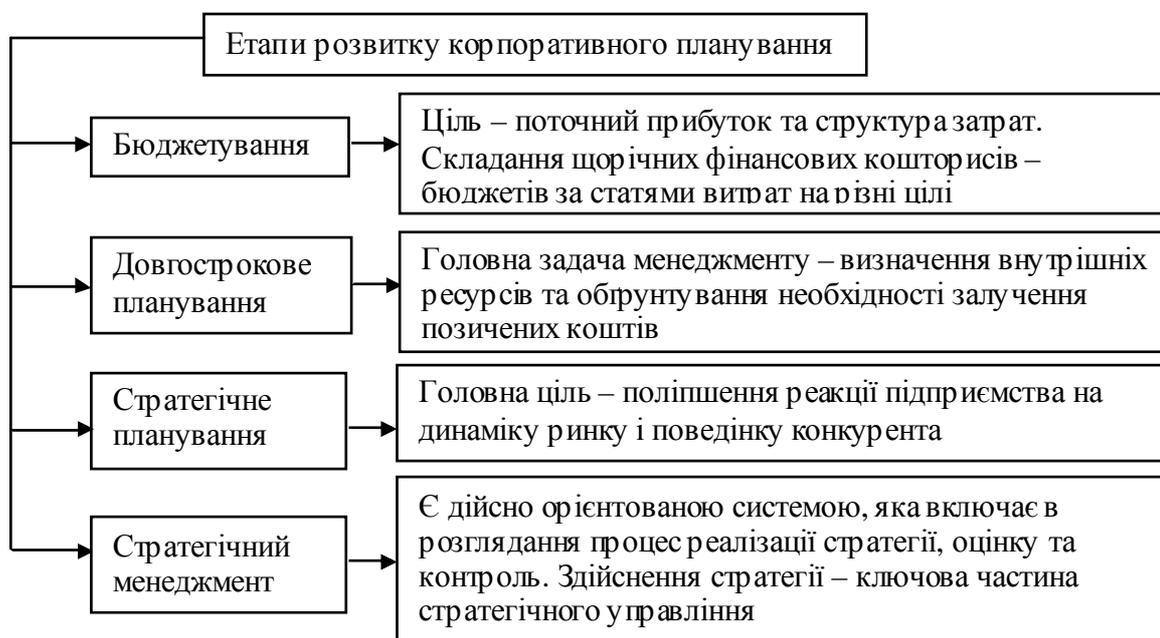


Рис. 2.1 – Етапи розвитку планування

Бюджети склались, по-перше, за кожною з крупних виробничо-господарських функцій (НІОКР, маркетингу, капітальному будівництву, виробництву), по-друге, за окремими структурними одиницями в рамках корпорації: відділеннями, заводами тощо. Аналогічні бюджети і в сучасній

економії служать основним інструментом розподілу внутрікорпоративних ресурсів і контролю поточної діяльності. Особливістю бюджетно-фінансових методів є їх короткостроковий характер і внутрішня направленість, тобто організація в цьому випадку розглядається як замкнута система. При використанні лише бюджетно-фінансових методів головною турботою менеджерів є поточний прибуток і структура витрат. Вибір таких пріоритетів, природно, створює загрозу довгостроковому розвитку організації.

У 50-х – на початку 60-х років характерними умовами господарювання американських компаній були високі темпи росту товарних ринків, відповідно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства. Ці фактори обумовили необхідність розширення горизонту планування і створили умови для розвитку довгострокового планування.

Стержнева ідея методу – складання прогнозу продажу фірми на кілька років уперед. При цьому в зв'язку з повільним зростанням характеристик зміни навколишнього середовища довгострокове планування ґрунтувалося на екстраполяції складених в минулому тенденцій розвитку фірми. Головний показник – прогноз збуту – базувався на екстраполяції продажу за минулі роки. Далі, на основі контрольних цифр, які задані в прогнозі продажу, визначались всі функціональні плани з виробництва, маркетингу, постачання. Врешті, всі плани агрегувались в єдиний фінансовий план корпорації. Головне завдання менеджерів полягало у виявленні фінансових проблем, лімітуючих ріст фірми. Іншими словами, чи достатньо внутрішніх ресурсів фірми чи необхідно звертатися до коштів позику?

Цей підхід, більш відомий у нас як метод „планування від досягнутого”, широко використовувався в умовах централізованого управління радянською економікою. Головними орієнтирами для підприємств були задані зверху обсяги виробництва, а не обсяги продажу, як в ринковій економіці, досягнення яких, як правило, лімітувалося обмеженими ресурсами. При такому підході широко використовувались розрахунки окупності капітальних інвестицій, вимірювання (дисконтування) витрат за часом.

Попередником стратегічного планування була система довгострокового планування. Ця система, яка отримала максимальний розвиток на Заході в 50-ті роки, в основному відповідала прирістному типу організаційної поведінки компаній. Як правило, довгострокове планування використовувалось у великих, а іноді і в середніх компаніях. Тоді причиною була ситуація швидкого збільшення розмірів організацій та підвищення складності системи і менеджменту.

Основним методом довгострокового планування стала екстраполяція ключових тенденцій і факторів, які визначають специфіку розвитку організацій в минулому, з деякою їх корекцією на майбутнє.

У 60-70-ті роки довгострокове планування у США і в Західній Європі переросла в систему стратегічного планування. У деякій мірі ця система стала відповідною реакцією ряду компаній на суттєві зміни їх зовнішнього середовища, які проявились в насиченні відповідних ринків.

Вважалось загальноновизнаним, що головна відмінність стратегічного планування від усіх інших його видів – це його принциповий напрямок не усередину організації, а зовні. В еволюції корпоративного управління етап переходу від моделі „замкненої

організації” до моделі „відкритої організації” пов’язують зі стратегічним плануванням.

З середини 70-х років у більшості великих компаній Заходу став функціонувати централізований підрозділ загальнокорпоративного планування. Але вже пізніше одночасно із ростом числа організацій, які використовували стратегічне планування, все більш чітко почали проявлятися не тільки суб’єктивні труднощі його застосування (заданість зверху, „дорогі” спеціалісти, велика тривалість розробок тощо); а головне – виявилися об’єктивні межі ефективності стратегічного планування як системи адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення перспективності.

Основним недоліком стратегічного планування є те, що в майбутнє як і раніше переносилися вагомі параметри організації, які вже були задані їй минулим. Залишався ключовий принцип управлінської ментальності – йти в майбутнє від минулого. У результаті цілого ряду факторів в 70-х роках почався перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Найважливіша причина цьому – якісна зміна конкурентності середовища.

До 90-их років більшість корпорацій у всьому світі почали перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що обумовлюють довгостроковий розвиток організації, але й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішньої кон’юнктури, які можуть тягти за собою необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей та корекцію загального напрямку розвитку.

І. Ансофф рекомендує розглядати стратегічне управління як складене з двох підсистем: аналізу й вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часу. Таким чином, стратегічний менеджмент на відміну від стратегічного планування є дійсно орієнтованою системою, яка включає в розгляд процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль. При чому здійснення стратегії – це ключова частина стратегічного управління, оскільки при відсутності механізмів реалізації стратегічний план залишається лише фантазією.

Часто стратегічне управління називають *ринковим стратегічним управлінням* (strategic market management). Включення до визначення слова „ринок” означає, що стратегічні рішення повинні в більшій мірі враховувати розвиток ринку та зовнішнього оточення, ніж внутрішні фактори. Фірма, яка реалізує стратегічне управління, повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок і т.д.). Це так званий маркетинговий, або ринковий підхід до організації управління на відміну від виробничого підходу, орієнтованого на внутрішні можливості виробництва. Відміну стратегічного менеджменту від стратегічного планування більш точно можна визначити словами П. Друкера: „Стратегічне планування – це управління за планами, стратегічний менеджмент – управління за результатами”.

Стратегічний менеджмент також означає, що процес управління має бути упередженим, а не реактивним.

## **2.2. Стратегічний аналіз середовища**

Середовище управління - це найважливіший об’єкт уваги стратегічного

менеджменту і перший об'єкт стратегічного аналізу. Для того, щоб знати не тільки де знаходиться підприємство, а й куди воно хоче піти, треба знати середовище. У стратегічному аналізі розглядаються зовнішнє та внутрішнє середовища.

### **Фактори зовнішнього середовища**

Існують різні підходи до класифікації факторів зовнішнього середовища.

Мескон ділить зовнішнє оточення на дві групи факторів: прямої дії (безпосередньо впливає на діяльність підприємства і залежить від цієї діяльності); непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через визначені взаємодії і механізми).

Фактори прямої дії: постачальники, законодавчі акти, державні органи влади, споживачі, конкуренти.

Фактори непрямой дії: міжнародні події і оточення, політична обстановка, соціально-культурні обставини, стан техніки й технології, стан економіки, власності економічних відносин.

П.Забеліна і Н.Моїсєєв для аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства пропонують карту системи «підприємство — зовнішнє середовище» (рис. 2.2).

### **Прогнозування зовнішнього середовища**

Кожний з факторів може бути кількісно оцінений сукупністю якихось показників.

Аналіз факторів зовнішнього середовища шляхом кількісної оцінки на певний момент часу називається скануванням зовнішнього середовища. Прогнозування — це оцінка зовнішнього середовища в майбутньому й оцінка впливу змін зовнішнього середовища на стратегічне положення підприємства. Етапи аналізу. I - аналіз тенденцій і можливих змін, II - оцінка можливого впливу встановлених тенденцій.

### **Фактори внутрішнього середовища**

Внутрішнє середовище підприємства - це та частина загального середовища, що знаходиться всередині підприємства. Вона робить постійний і самий прямий вплив на функціонування підприємства і характеризується станом потенціалу і можливостей, які має підприємство. Це організаційна структура підприємства, персонал, сфера виробництва, маркетинг.

Кадри характеризують такі фактори:

- управлінський персонал;
- мораль і кваліфікація співробітників;
- кадрова політика;
- використання стимулів для мотивування виконання робіт;
- можливість контролювати цикли наймання робочої сили;
- плинність кадрів і прогули;
- загальна кваліфікація співробітників;
- досвід.

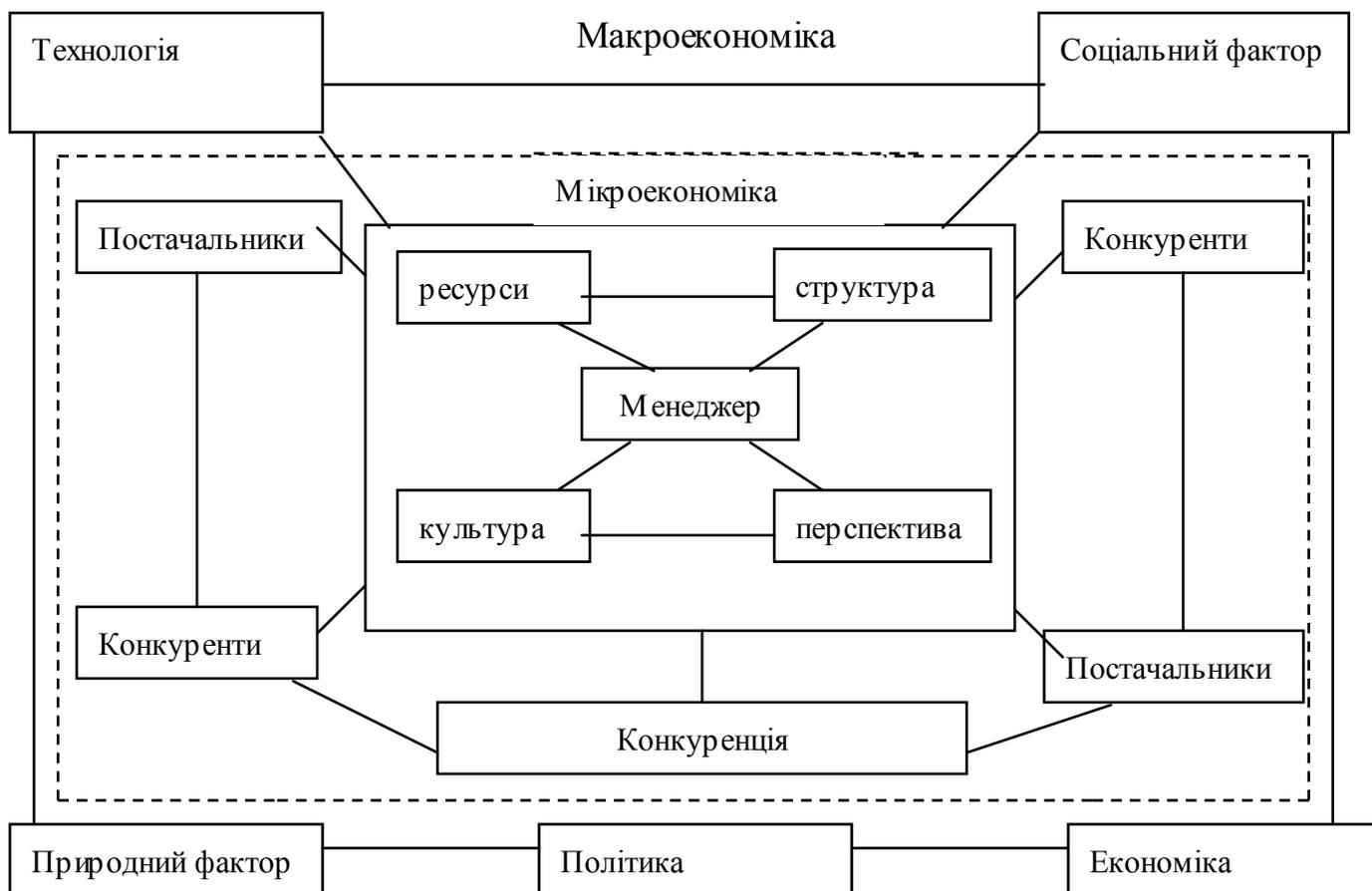


Рис. 2.2 – Карта для аналізу середовища

#### Організація загального управління:

- організаційна структура;
- престиж і імідж фірми;
- організація системи комунікацій;
- система контролю виробництва;
- організаційний клімат і структура;
- інтереси вищого керівництва;
- система стратегічного планування.

#### Сфера виробництва:

- вартість сировини, відносини з постачальниками;
- система контролю запасів, їхній оборот;
- місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання потужностей;
- економія від масштабу виробництва;
- технічна ефективність потужностей і їхня завантаженість;
- віддача від використання устаткування;
- наявність графіка випуску продукції;
- дослідження і розробка, інновації;
- патенти, торговельні марки й аналогічні форми захисту товару.

## Маркетинг:

- продукція, вироблена підприємством, її номенклатура;
- збір необхідної інформації про ринки;
- частка ринка;
- життєвий цикл основної продукції;
- канали поширення: число, охоплення, знання покупців;
- імідж, репутація і якість товару;
- просування товарів на ринок, їхня реклама;
- цінова політика;
- процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком;
- розвиток нових продуктів, послуг і ринків;
- обслуговування після продажу і відстеження проданого товару;
- відношення до марки. Фінанси й облік;
- можливість залучення короткострокового капіталу;
- можливість залучення довгострокового капіталу;
- відношення до податків;
- відношення до власників, інвесторів, акціонерів;
- ефективність контролю за витратами, можливість зниження витрат;
- система обліку витрат і планування прибутку.

У цілому робота внутрішнього механізму підприємства оцінюється за такими параметрами:

- які цілі воно собі ставить, кінцевий стан або очікуваний результат.
- рівень взаємодії структурних рівнів управління і їхня ефективність;
- завдання, що стоять перед підприємством. Завдання - це види робіт, які необхідно виконати певним способом у визначений термін.
- якими технологіями володіє підприємство.

Працівники – найважливіший ситуаційний фактор. Його роль визначається здібностями, обдарованістю, підготовкою, поведінкою, ставленням до праці, розумінням цінностей та ін.

Дослідження середовища підприємства проводиться за допомогою сучасних методів аналізу, до яких відносяться:

- метод STEP (початкові букви чотирьох типів факторів макросередовища: соціальні – S, технологічні – T, економічні – E, політичні – P);
- SWOT – аналіз (складається з перших букв англійських слів Strengths – S, Weaknesses – W, Opportunities – O, Threats – T і сильні сторони, слабості, можливості, погрози).

STEP – аналіз є різновидом експертного аналізу. Експерти розділяються на команди за численністю підсистем організації, які визначають оклад найбільш значних факторів макросередовища і ранжують їх за значенням окремо для кожної групи факторів.

## **Аналіз сильних і слабких сторін**

SWOT - аналіз має на меті формування представлення в керівництва про

внутрішній потенціал і недоліки підприємства, а також про відповідні зовнішні проблеми на етапі стратегічного планування. Діагностика внутрішніх проблем являє собою методичну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін.

Як правило, аналізують п'ять функцій: маркетинг, фінанси, система управління виробництвом, трудові ресурси, культура й образ корпорації.

При обстеженні маркетингу виділяють сім загальних областей для аналізу і дослідження:

а) Частка ринку, що обслуговується, і конкурентоздатність. Бажана частка ринку встановлюється і контролюється керівником підприємства, однак прибутковість можна забезпечити і при незначних обсягах контрольованого ринку. Приміром, автомобілі марки «Джип» займають 2-3% від автомобільного ринку США, але забезпечують прибутковість корпорації «Даймлер-Крайслер».

б) Розмаїтість і якість асортименту товару. Орієнтація може бути як на обмежене коло виробів, так і на широке залежно від рівня їхньої прибутковості.

в) Ринкова демографічна статистика. Це контроль змін на ринках в інтересах споживачів. До приклада «постаріння» суспільства України визначить орієнтацію на забезпечення товарами людей середнього і літнього віку.

г) Ринкові дослідження і розробки. Орієнтація на нові товари і розробки.

д) Передпродажне і дослідницьке обслуговування клієнтів. Це часто – слабкість фірм, але і потужний фактор посилення привабливості своїх товарів.

е) Ефективний збут, реклама і просування товару. Координація збуту, реклами і просування товару, є істотною управлінською функцією.

ж) Ціноутворення і прибуток. Постійний контроль за прибутком – важливий елемент функцій маркетингу. Для некомерційних організацій першорядною метою є ефективність операцій.

Фінансово-господарський контроль, ревізія дозволяють виявити неефективне використання фінансових ресурсів, недоліки в організації бухгалтерського обліку, намітити шляхи попередження їх у майбутньому.

При дослідженні системи управління виробництвом слід керуватися наступним переліком ключових питань:

- чи можемо ми робити продукцію за більш низькою ціною, ніж конкуренти. Якщо ні, чому?
- який доступ ми маємо до нових матеріалів?
- чи сучасне наше устаткування і чи гарне воно обслуговується?
- чи розраховані закупівлі на скорочення обсягів матеріальних запасів і часу реалізації запасу, тобто скорочення терміну оборотності оборотних коштів?
- чи залежить продукція фірми від сезонних коливань попиту? Як можна виправити цю ситуацію?
- чи можемо ми обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати конкуренти?
- наскільки ефективний контроль якості нашої продукції?
- наскільки ефективно спланований і організований процес виробництва? Чи може він бути поліпшений?

Організація з висококваліфікованими керівниками і співробітниками здатна

синтезувати саму складну ситуацію і успішно її реалізує. Питання для аналізу кадрового складу наступні:

- як характеризуються працівники і що від них буде потрібно в майбутньому?
- які компетентність і підготовка вищого керівництва?
- чи є ефективна система винагороди керівників і виконавців?
- чи спланований порядок наступності вищих посад?
- чи ефективна система підготовки і підвищення кваліфікації вищих керівників?
- чи були втрати провідних спеціалістів останнім часом? Якщо так, то чому?
- коли востаннє проводився детальний аналіз системи оцінки діяльності персоналу?
- чи можна поліпшити якість продукції і роботу співробітників при підвищенні ступеня участі їх у керуванні компанією?

Культура й образ корпорації (імідж) можуть мати вирішальне значення в довгостроковій перспективі.

Атмосфера або клімат в організації називаються культурою. Вона відбиває переважні звичаї, вдачу і чекання в організації. Керівництво має цю культуру для залучення працівників певних типів і для стимулювання певних типів поведінки.

Імідж корпорації як усередині, так і поза організацією – це те враження, що створюється за допомогою клієнтів і загальної думки в цілому.

Імідж може стимулювати клієнтів до покупки товару у визначених фірм, а не в інших. Приміром, імідж може залучати випускників шкіл до певних коледжів, інститутів, університетів.

Культура й образ фірми підкріплюють або послабляють репутацію компанії. Проаналізувавши культуру й образ фірми, можна відповісти на такі питання:

- чи гарна репутація у фірми в досягненні своїх цілей?
- чи послідовна фірма в досягненні своїх цілей?
- як виглядає компанія на тлі інших у галузі?
- чи привабливий образ корпорації? Якщо так, то для кого?

Нижче наведені можливі сильні сторони організації:

- наявність необхідних фінансових ресурсів;
- уміння професійно вести конкурентну боротьбу;
- статус визнаного лідера;
- повноцінне використання виробничого і маркетингового ефектів масштабу й освоєння;
- наявність власних високоефективних технологій;
- відносно низькі витрати;
- ефективна реклама;
- навички здійснення продуктових інновацій;
- надійний, професійний менеджмент.

## 2.3. Формування місії і стратегічних цілей підприємства

«Как вы можете руководить,  
если не знаете куда идете?»

Георг Ньюмен

«Работа управляющего состоит не в том, чтобы видеть, какая компания есть, ... но в том, какой она может стать».

Джон В. Тите (компания Greyhound)

Ефективна розробка стратегії починається з визначення того, що підприємство повинно робити, а що ні, бачення того, куди підприємство повинно йти.

Погляди менеджерів на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися, а також на довгостроковий курс складає стратегічне бачення. Воно дає картину, хто ми, чим займаємося, чого бажаємо досягти?

Стратегічне бачення і місія підприємства завжди індивідуальні. Загальні положення, які можуть бути використанні всіма компаніями, не мають управлінської цінності. Стратегічне бачення і місія немовби відділяють одне підприємство від інших, наділяють її власними відмінними рисами, напрямком діяльності й шляхом розвитку. Наприклад, місія банку „Citicorp”, діючого по всьому світу, має мало спільного з призначенням місцевого банку маленького міста, хоча вони обидва займаються банківською діяльністю. У „Compaq Computer” зовсім не той стратегічний шлях, що у IBM, хоч обидві компанії виробляють персональні комп’ютери. У „General Electric” та „Whirlpool Corp.” різні довгострокові стратегії, хоч обидві компанії лідирують у виробництві побутової техніки. Якщо „Whirlpool” виробляє лише побутову техніку, то G.E. має переважні позиції у виробництві авіадвигунів, військової електроніки, електрообладнання, пластиків, локомотивів, освітлювальних приборів, обладнання для медичної діагностики та в телебаченні (компанії належить NBC). Інакше кажучи, існують важливі різниці між довгостроковими стратегічними напрямками таких конкурентів, як Intel та Motorola, Philips та Matsushita, Eastman Kodak та Fuji Photo Film Co., Michelin та Bridgestone/Firestone, Procter & Gamble та Unilever, British Telecom та AT&T.

Іноді компанії помилково визначають місію, формуючи її в термінах прибутку. Однак прибуток – це скоріше результат того, що робить компанія. Те, що ми збираємось мати прибуток, нічого не каже про те, в якій сфері буде цей прибуток отриманий.

Місія компаній, які орієнтовані тільки на одержання прибутку, не дають можливості відрізнити одне виробництво від іншого. Сфера діяльності та довгострокова ціль „Sears” зовсім інша, ніж у фірми „Toyota”, хоч обидві компанії націлені на отримання прибутку. Компанія, яка каже, що її ціль – отримання прибутку, повинна відповісти на запитання: „Що ми робимо, щоб отримати прибуток?”. Щоб узнати щось цінне про місію компанії, ми повинні знати її відповідь на запитання: „Отримати прибуток: як і для кого?”.

Існують три аспекти у формуванні добре проробленого стратегічного бачення та обґрунтування місії компанії.

- а) розуміння, в яких сферах бізнесу працює компанія;
- б) пояснення стратегічного бачення і місії компанії ясно, доступно й натхненно;
- в) своєчасне рішення, коли міняти стратегічний курс і місію компанії.

Бізнес компанії визначається тим, які потреби необхідно намагатися задовольнити і для якої цільової групи споживачів, а також технологіями, які будуть використовуватися та функціями, які будуть виконуватись при роботі на цільовому ринку.

Правильне визначення бізнесу звичайно потребує взяття до уваги трьох факторів:

- потреби покупця і що необхідно вироблять;
- групи покупців або для кого виробляються товари;
- технологічне й функціональне виконання.

Слід пам'ятати, що продукти та послуги стають бізнесом тільки тоді, коли вони задовольняють побажання і потреби.

Технологічне й функціональне виконання показує, як компанія збирається задовольнити потреби покупців та скільки операцій включає в себе ланцюжок „промислове виробництво – розподіл”.

Особливе місце відводиться формулюванню місії для ключових функціональних відділів та забезпечуваних підрозділів.

Кожний відділ може вигравати від погоджених цільових настанов компанії, визначаючи вклад кожного підрозділу в реалізацію її місії, а також сферу діяльності та напрямок руху. Управляючі, які консультуються зі своїми підлеглими й менеджерами, які стоять вище, в питаннях того, на чому концентрувати особливу увагу й що робити, мають більш чітке уявлення про те, як керувати підрозділами.

Нижче приведені три приклади, що показують, яким чином формулювання місії висвітлює роль та значення підрозділу у фірмі:

1. Призначенням відділу кадрів є забезпечення успіху компанії через підготовку керівників, створення високоефективних колективів та збільшення потенційних можливостей кожного службовця.
2. Місією відділу, який займається претензіями, є зниження загальної вартості пред'явлених рекламацій, виплачуваних компенсацій та заяв з приводу пошкодження майна, що досягається за допомогою використання конкурентно здатних інструментів утримання росту вартості претензій, запобігання збитків і програм контролю.
3. Місія системи охорони складається з проведення заходів із захисту персоналу та майна за допомогою превентивних запобіжних заходів та проведення розслідувань.

Добре обґрунтована, правильно сформульована місія компаній має дійсну управлінську цінність:

- а) вона формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани фірми з подальшого процвітання;
- б) знижує ризик недалекоглядного управління та прийняття необґрунтованих

рішень;

в) виражає цілі організації та служить співробітникам стимулом до доброго виконання роботи;

г) допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі та прагнення відділу, сполучати основну політику відділів з політикою та напрямком розвитку всієї компанії;

д) полегшує підготовку організації до майбутнього.

Цілі підприємства установлюються відповідно до прийнятої місії на основі існуючих у фірмі цінностей, традицій, установок, на які зорієнтоване вище керівництво.

Як цінності організації можуть виступати:

- теоретичні (знання, раціональне мислення);
- економічні (практичність, корисність, накопичені багатства);
- політичні (влада, визнання);
- соціальні (гарні людські відносини, прихильність, відсутність конфліктів);
- етичні (художня гармонія, склад, форма і симетрія);
- релігійні.

Завданням управління, власне кажучи, є досягнення цілей, що відбивають ідеальний або бажаний в майбутньому стан організації (об'єкта управління взагалі). На перший погляд мета визначається довільно власниками або керівниками організації, але фактично вона представляє лише об'єктивне вираження таких реальних обставин як характер виробничого потенціалу фірми, її роль і місце в загальній системі, інтереси партнерів і споживачів. Наприклад, метою автомобільної фірми може бути тільки те, що пов'язано з випуском автомобілів, випускати ковбасу на своєму устаткуванні вона не може. Маленька фірма не може ставити мету стати національним або світовим лідером у своїй області. Нарешті, фірма не може ставити мету випускати те, що не подобається покупцеві — продукція залишиться нереалізованою.

У рамках управління фірмою цілі виконують ряд важливих функцій:

По-перше, цілі відображують загальну концепцію діяльності й розвитку фірми і контролюють її основні напрямки. Структура діяльності, в свою чергу, визначає, в кінцевому рахунку, характер і особливості загальної та управлінської структури фірми.

По-друге, цілі зменшують невизначеність поточної діяльності, є орієнтирами які допомагають діяти швидше і з великим ефектом, домагаючись задуманого з меншими витратами.

По-третє, цілі складають основу вироблення критеріїв, за допомогою яких можна виділити проблеми і приймати за ними обґрунтовані рішення; контролювати й оцінювати результати діяльності, зв'язаної з реалізацією цих рішень; здійснювати матеріальне й моральне заохочення працівників.

По-четверте, наявність цілей, особливо великих (незалежно від того, реальні вони або удавані), спонукує ентузіастів добровільно брати на себе досить нелегкі обов'язки і додавати всі сили для їхнього виконання (освоєння цілини, відновлення

зруйнованого війною господарства і т.п.).

Нарешті, по-п'яте, офіційно проголошені цілі служать виправданням в очах громадськості, необхідності й законності застосування даної фірми або виду діяльності, особливо її дії, пов'язані з визначеними ефектами, наприклад, забрудненням навколишнього середовища.

Для успішної реалізації цілей треба враховувати певні вимоги, яким вони повинні відповідати.

А. Конкретність і точність.

Виражаючи цілі в конкретних вимірних формах, керівництво одержує подвійну вигоду:

- а) кожному працівникові можна дати конкретне, виражене в цифрах завдання, що серйозно спрощує систему контролю;
- б) у будь-який момент часу можна визначити, наскільки успішно працює організація в цілому.

Точність вираження цілей дозволяє забезпечити основу для позитивної мотивації працівників, об'єднує колектив, створює ділову обстановку, допомагає перевести мету в конкретні завдання, розподілити відповідальність і контроль виконання.

Б. Орієнтація цілей у часі.

Вибір тимчасового інтервалу – одне з найбільш сильних і відповідальних завдань. За оцінкою західних експертів, горизонтальне прогнозування для середньої фірми складає 3-5 років. Підприємство не може планувати цілі на період більш тривалий, ніж виконання зобов'язань, порушених управлінським рішенням.

Конкретний термін досягнення мети визначається: тривалістю середнього планованого періоду, часу нагромадження ресурсів, періодом адаптації підприємства в ринковій структурі та іншими факторами. Прикладом, для лісозаготівельної цілі - на 30 років, а для виробництва модного жіночого одягу – на 1 рік є довгостроковими, тому що виходимо з реального виду діяльності.

В. Досягнення цілей.

Цілі повинні бути досяжні організацією, реальні для виконавців. Нездійсненна мета згубно впливає на підприємство і в остаточному підсумку приводить до банкрутства.

Цілі можуть бути класифіковані за рядом ознак:

- а) за ступнем важливості для організації: стратегічні, тактичні;
- б) за змістом: технічне, економічні й соціальні;
- в) за сферою реалізації: адміністративні, виробничі, фінансові;
- г) за спрямованістю: внутрішніми й зовнішніми;
- д) за характером формулювання: якісні й кількісні;
- е) за орієнтованістю: проміжні й кінцеві;
- ж) за рівнем ієрархії: суспільні або цілі структурних підрозділів.

У числі загальнофірмових генеральна ціль інакше називається місією, і 4-6 загальнофірмових цілей, що розкривають місію.

Як говорилося раніше, в активі генеральної мети найчастіше розглядається задоволення загальних потреб. Загальнофірмові цілі більш різноманітні. Мова може йти і про забезпечення організації і про досягнення визначеного рівня

рентабельності, і про завоювання тих чи інших ринків.

Специфічні цілі розробляються кожним підрозділом фірми за основними напрямками діяльності, і є конкретизацією загальних.

Таким чином, у фірмі складається певна система цілей, що відбиває їхній взаємозв'язок і взаємозумовленість. Ця система має ієрархічний характер, тобто цілі нижчого рівня впливають з цілей вищого рівня. Наочно вона представляється у вигляді «дерева цілей» (стовбур - місія, корінні галузі – загально фірмові цілі, окремі гілки - ситуаційні цілі).

Цілі фірми зовсім не обов'язково повинні бути зв'язаними і впливати одна з другої, тоді зобразити їх у вигляді дерева неможливо. У цьому випадку можна і потрібно ранжирувати цілі за ступенем важливості і їхнім внеском в реалізації місії.

Ранжирування виконується шляхом перемножування визначених на основі експертних оцінок рангів кожної з цілей і ступеня їхнього внеску (в % або в частках одиниці) у підсумковий результат, а потім у порядку убавання отриманих балів.

Цілі можна ранжирувати за іншими підставами, зокрема: ступенем досяжності в заданий термін при наявних обмежених ресурсах; абсолютною величиною вигоди (прибутку, економії), що обіцяє їхнє досягнення; числом розв'язуваних проблем, або навпаки, що виникають несприятливих наслідків.

Цілі ранжирують також за термінами їхнього досягнення на короткострокові (від 1 до 5 років) і довгострокові (понад 5 років).

Наведемо зразковий перелік цілей організації:

- Прибутковість. Обсяг прибутку, доход, розмір дивідендів.
- Ринки. Частка ринку, обсяг продажів, ринкова ніша.
- Продуктивність (ефективність) праці.
- Продукція. Обсяг продажів, прибутковість одиниці продукції, нові вироби.
- Фінансові резерви. Структура капіталу, рух готівки.
- Виробничі потужності, будинки і споруди. Площа, постійні витрати, кількість виробів на одиницю площі.
- Дослідження і впровадження нововведень.
- Зміни в структурі організації.
- Людські ресурси. Вихід на роботу, запізнення, скарги.
- Соціальна відповідальність. Допомога малозабезпеченим, прийом на роботу довгостроково не працюючих.

#### **2.4. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ)**

Для вибору стратегічних позицій підприємства доцільно використовувати концепції стратегічних зон господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент зовнішнього середовища підприємства, на який це підприємство має (або хоче мати) вихід.

Зони стратегічних ресурсів (ЗСР) — сукупність постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити одержання підприємством цих ресурсів для виходу на ринок того чи іншого товарного асортименту.

Група стратегічного впливу (ГСВ) – це контактні аудиторії, здатні натиснути на місію підприємства як у бік її розширення або звуження, так і її корінної зміни

(суспільство захисту споживачів, уряд, широка публіка і т.п.).

Аналіз постійних характеристик СЗГ ЗСР, ГСВ дозволяє визначити найбільш раціональний напрямок стратегії розвитку підприємства. Перший крок цього аналізу полягає у визначенні відповідних зон, їхньому дослідженні поза зв'язками зі структурою підприємства або її поточною продукцією. Результат аналізу – оцінка перспективи, що відкривається будь-якому конкуренту.

Другий крок – розробка відповідної номенклатури виробів і розподіл відповідальності між структурними підрозділами підприємства за вибір області діяльності. Розробку конкурентоздатних виробів і збутових стратегій, а також за реалізацію прибутку.

Для цього всередині підприємства виділяють стратегічні центри, які хазяюють (СХЦ), на які покладають відповідальність за вибір напрямків діяльності і центри поточної комерційної діяльності (ЦПКД), відповідають за реалізацію прибутку.

Як тільки на зміну однієї технології приходять інші, проблема їхнього співвідношення стає для підприємства справою найважливішого стратегічного вибору: зберегти (і як довго) традиційну технологію (наявні технічні й технологічні ресурси, а отже й інші види ресурсів підприємства) або переходити на нову, через яку певна частина продукції, що випускається підприємством, виявляється застарілою.

Цей вибір базується на аналізі життєвих циклів попиту, технології і товару, а також ситуацій, що складаються в стратегічних зонах господарювання, зонах стратегічних ресурсів і групах стратегічного впливу. Одночасно повинні бути проаналізовані можливості центрів поточної комерційної діяльності, їхня здатність реалізувати стратегічні задачі підприємства.

Вибір стратегічних зон господарювання безпосередньо пов'язаний з місією підприємства. Якщо місією є обслуговування ринку засобів виробництва (предметів праці), - то як стратегічні зони господарювання можуть виступати галузі промисловості, сільського господарства, транспорту, зв'язку, якщо місією є обслуговування ринку - товари народного споживання. Іншими словами, вибір СЗГ зводиться до пошуку конкретних довгострокових споживачів продукції.

Складним є і питання визначення меж стратегічних зон господарювання. Дотепер він не вирішений, відсутні аргументовані ознаки меж СЗГ. Поки під межею СЗГ розуміють контур, що окреслює попит на продукцію, для виготовлення якої необхідний стратегічний потенціал фірми.

Межі багато в чому визначаються величиною витрат, пов'язаних з адаптацією комплексу ресурсів, що є в розпорядженні фірми, пропонованим з боку СЗГ до обслуговуючої її фірми. Чим вище витрати, тим менше частина зовнішнього середовища може стати привабливою. Так, групу споживачів (сегмент ринку) можна розглядати в якості потенційної СЗГ фірми, якщо їм протягом тривалого часу буде потрібний ваш товар у сьогоднішньому вигляді. Це не потребує корінного переозброєння підприємства.

При виборі СЗГ головними є не мінімальні сьогоднішні витрати на адаптацію, а забезпечення зовнішньої гнучкості, що дозволила б у стратегічній перспективі знизити ризик банкрутства.

Інакше кажучи, межі СЗГ такі, що всередині цієї зони створюються передумови для досягнення високого рівня конкурентної переваги. У даному випадку величина конкурентної переваги може вимірюватися відношенням величини потенційного ефекту запобігання банкрутства до величини витрат, зв'язаних з адаптацією стратегічного потенціалу.

Наведемо приклад. Російські виробники тютюнових виробів через відсутність інвестицій щорічно скорочували випуск на 3%. Це призвело до того, що обсяг випуску міг покривати тільки 60% попиту. Це відкрило можливості для західних компаній. Вони вклали 700 млн. доларів і в результаті контролюють 50% виробничих потужностей. Після цього повстало питання про межі СЗГ. Для його рішення треба було відповісти на запитання: сигарети яких цінкових секторів необхідно випускати для одержання максимального прибутку? Ринок Росії поділяється на п'ять цінкових секторів:

- I) супервисокий (ціна - 9 руб., обсяг - 5 млрд. сиг.);
- II) високий (ціна - 6 руб., обсяг - 15 млрд. сиг.);
- III) середній (ціна - 4 руб., обсяг - 25 млрд. сиг.);
- IV) економічний (ціна - 3 руб., обсяг - 30 млрд. сиг.);
- V) дешевий (ціна - 1,5 руб., обсяг - 136 млрд. сиг.).

Прибутковість ринку складає 250 млн. зарік. У вартісному вираженні це:

- I) 9,7%;
- II) 22,2%;
- III) 26,2%;
- IV) 21,7%;
- V) 20,1%.

Вкладення грошей в російську промисловість, а не експорт готової продукції викликаний різницею в митних зборах і дешевою робочою силою.

Розрахунки показали наявність верхньої і нижньої меж СЗГ. При визначенні нижньої межі ґрунтувалися на можливості роботи без прибутку. Це не дає прибутку, але дає підвищення ваги фірми в очах дистриб'юторів і допомагає просувати інші марки. Отже за нижню межу була обрана собівартість, продиктована вимогам стандартів (вони не мають права випускати сигарети, віднесені в нас до дешевих).

Для установлення верхньої межі зони були проведені маркетингові дослідження, які показали що:

- тютюнові марки, розроблені в Росії у високому ціновому секторі користуються значно меншим попитом, ніж всесвітньовідомі аналоги (Marlboro, Camel, King size);
- для однієї і тієї ж марки покупець віддає перевагу місцевим. Це підтверджує недовіру до сталості якості, що неприпустимо, тому що знижує потенціал торговельної марки;
- сигарети є «імідж товаром», тому навіть при доведенні якості товару до вимог високого цінового попиту перевага буде віддаватися імпортом.

Наведені фактори знижують установлений раніше принцип установлення меж по відношенню величини потенційного ефекту до витрат на адаптацію для сигарет високої якості. Тому вони зупинилися на середньому й економічному

секторах. Крім цього адаптаційні витрати (виробничі додаткові потужності) при малому обсязі реалізації значно піднімуть собівартість, зажадають великих витрат на рекламу.

Інша картина спостерігається із середньою ціновою категорією, для якої є девіз: «якість за розумною ціною». Це дало підстави верхню межу СЗГ зупинити на верхньому рівні цього сектора. Однак ці межі актуальні тільки для існуючої економічної ситуації. Необхідно проводити постійне сканування зовнішнього середовища.

Місія може виражатися набором СЗГ. Для виділення СЗГ застосовують наступні параметри:

- а) перспектива росту в даній СЗГ;
- б) перспективи рентабельності;
- в) очікуваний рівень нестабільності;
- г) головні фактори успішної конкуренції в майбутньому.

Перераховані параметри визначаються для кожної СЗГ на основі аналізу.

Процес виділення СЗГ починається з визначення потреб потенційних споживачів.

Досліджують технологічні можливості фірми з виробництва товарів і послуг, розраховують можливі витрати і призначають ціну, вибирають географічний регіон, в якому може концентруватися велика частина потенціалу клієнтів.

Шляхом аналізу перерахованих факторів устанавлюють, які з них можуть забезпечити успіх підприємства в даній СЗГ.

Так, на перспективу зростання виробництва впливають: фаза життєвого циклу, попиту на продукцію, потенційна місткість ринку, купівельна спроможність клієнтів. Аналогічно досліджуються інші фактори.

Параметри	Перспективи	Визначальні фактори
Потреба	Ріст	Фаза розвитку попиту; розміри ринку; купівельна спроможність.
Технологія	Рентабельність	Звички покупців;
Тип клієнта	Нестабільність	склад конкурентів; інтенсивність конкуренції;
Географічний район	Фактори успіху	канали збуту; державне регулювання. Економічна; технологічна; соціально-політична

Ключовим завданням підприємства є додавання до набору СЗГ нових і відсікання тих, котрі більше не погодяться з орієнтирами росту підприємства.

## 2.5 Аналіз конкурентної привабливості підприємства

Класичними роботами з аналізу конкуренції в бізнесі є роботи професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера.

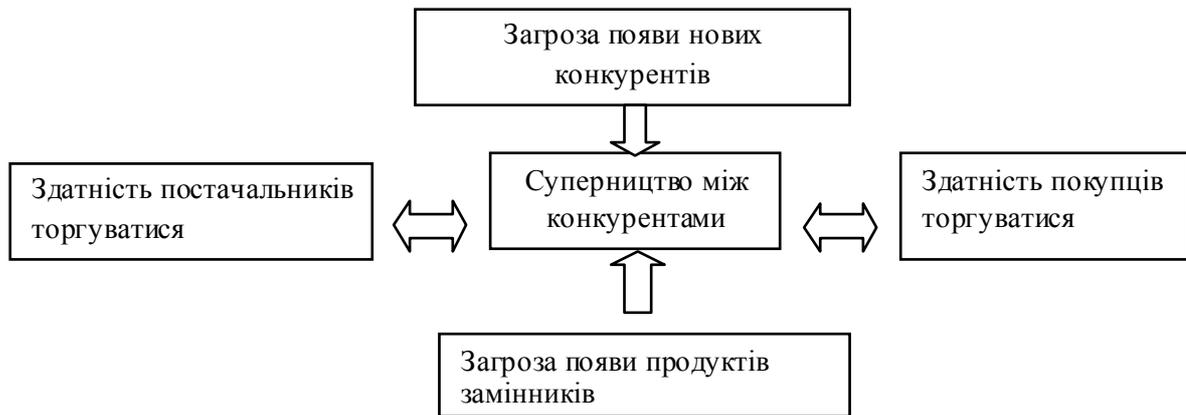


Рис. 2.3 – П'ять сил, що визначають конкуренцію в бізнесі

Він стверджує, що сутність конкуренції в будь-якій сфері економіки характеризується взаємодією п'яти основних сил, які подані на рис. 2.3.

Конкуренція в бізнесі вашого підприємства визначається ситуаційним сполученням цих п'яти конкурентних сил.

М. Портер конкурентні переваги розподіляє на два основних види: диференціація продуктів – товарів та більш низькі витрати на створення і реалізацію товарів.

Низькі витрати відображають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати порівняний товар, меншими, ніж у конкурентів.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною та більшою за вартістю продукцією з новою якістю.

„Будь-яка новина, яка дає організації реальний приріст її успіху на ринку, - це конкурентна перевага”.

До найбільш типових джерел отримання конкурентних переваг відносяться:

- нові технології;
- зміни структури й вартості окремих елементів в технологічній мережі виробництва та реалізації товару;
- новий попит покупців;
- поява нових сегментів ринку;
- зміна „правил гри” на ринку.

Від конкурентної переваги і сфери, в якій вона досягається, визначається поняття базової конкурентної стратегії (БКС). В основі БКС – ідея, що кожна стратегія базується на конкретних конкурентних перевагах. Наочно цей підхід можна розглянути на рис. 2.4.

Конкретна ринкова позиція підприємства визначає її конкурентні переваги. Це будь-які інновації, які дають реальний приріст бізнес-успіху.

Найбільш поважна причина збереження конкурентних переваг – це постійна модернізація виробництва чи інших видів діяльності. Для того, щоб зберегти конкурентні переваги, підприємство повинно створювати нові переваги з великою швидкістю, з якою її конкуренти можуть копіювати те, що вже є.

Таким чином, для того, щоб зберегти конкурентоспроможність підприємства, треба створювати нові переваги з такою ж швидкістю, з якою Ваші конкуренти можуть копіювати вже існуючі.



Рис. 2.4 – Базові конкурентні стратегії

## 2.6. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії

Вищим керівництвом підприємства формується бачення майбутнього підприємства, тобто опис того, що може бути досягнуте при самих сприятливих умовах, із зміною обставин, в яких діє фірма, введення згодом інших цілей.

Це значить, що вищим керівництвом формуються варіанти глобальної цілі, розподіляється відповідальність між виконавцями, координується проведення заходів з реалізації стратегічних задач.

Інші види стратегії розробляються безпосередньо інженерними службами. Точніше, сама розробка виконується плановими службами, а інші відділи виконують тільки координуючі функції, складають свій план заходів з реалізації стратегії на основі проектів планів виробничих підрозділів.

Прийняття рішень за стратегічними питаннями може здійснюватися в різних напрямках: «нагору» (децентралізована форма); «униз» (централізована форма); взаємодія двох вищезгаданих напрямків.

Прийняття стратегічних рішень першим методом передбачає збір і нагромадження інформації виробничого характеру у виробничих підрозділах, на підставі якої формується мета стратегії. При цьому стратегічні напрямки розробляються керівниками підрозділів, але їхні завдання і глобальна стратегія формуються на вищому рівні.

Другий метод передбачає розробку стратегічних задач для підрозділів нагорі.

У даний час застосовують третій метод – спільної діяльності. При цьому джерелом стратегічних ідей є вищий рівень управління, оскільки саме там зосереджена інформація, планові служби й керівники виробничих підрозділів. Оперативні підрозділи виконують директиви вищого керівництва, і самі формують для себе стратегію й оперативні плани. Нерідко ключові питання обговорюються в особистій бесіді, дискусії. Остаточне рішення, за твердженням стратегії, приймає вище керівництво.

В сучасних умовах змінюється підхід до таємності стратегії. Раніше вона була відома лише вузькому колу керівників, а тепер вважається, що стратегія повинна бути справою її безпосередніх виконавців.

Структура підприємства може вплинути на його стратегію, особливо тоді,

коли інтереси одного з фундаментальних підрозділів є для керівництва додатковими. Наприклад, перевага ІТП у вищій управлінській ланці підприємства може привести до вибору як пріоритетний напрямок розвитку, збільшення виробничих потужностей і впровадження інновацій, хоча це не завжди збігається з інтересами виробничих підрозділів. Структура підприємства також багато в чому визначає її здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Занадто строката структура стає перешкодою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов, гальмує процес інновацій і перешкоджає творчому підходу до вирішення нових задач і проблем.

Припустимо, підприємство, яке спеціалізується на одному товарі, вирішило змінити свою стратегію, але не внесло відповідних змін в організаційну структуру. На певному етапі свого розвитку для підтримки колишніх темпів росту воно вирішує випустити на ринок ще інші товари, збираючись надалі стати виробником широкої номенклатури виробів. Що ж повинно відбутися з його структурою в період росту й освоєння нових видів продукції?

а) На ранній стадії — організаційна структура підприємства проста, рівень спеціалізації низький.

б) У міру розвитку підприємства виникає необхідність у заглибленій спеціалізації, насамперед у функціональній. Звичайно, першими з'являються фінансовий, обліковий, виробничий, адміністративний і побутовий відділи.

в) Із розростанням фірми й збільшенням номенклатури виробленої продукції функціональна структура починає давати збої. Збільшується кількість рівнів апарата управління, що може обернутися проблемами в координаційній діяльності всієї управлінської верхівки.

При розробці стратегії головним є спільна робота відділів на єдиний результат. Домогтися цього можна такими способами:

а) розділити підприємство на більш дрібні підрозділи, що зможуть сконцентрувати свою увагу на конкретних стратегічних напрямках;

б) призначити відповідальних за координацію діяльності різних функціональних підрозділів з розробки стратегії – керівників проектів.

в) чітко визначити роль (обов'язки) керівників проектів з розробки стратегії.

Таким чином, механізм розробки стратегії залежить від існуючої структури управління підприємством (лінійної, функціональної або комбінованої).

## **2.7. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії**

Робота над стратегією вимагає створення, поступового поповнення і аналізу бази стратегічних даних про саму фірму, її зовнішнє оточення, головні перешкоди на шляху розвитку, тобто найбільш істотні моменти в житті підприємства, що впливають на стратегічні рішення.

Фірма або підприємство характеризується відомостями про її виробничий, технічний, технологічний, науковий, трудовий потенціал, моделі існування внутрішніх процесів, інформаційні плани, науково-технічну політику, взаємини у колективі, особисті схильності й переваги керівництва.

Ділове оточення підприємства складається з ділового й фонового. До ділового відносяться суб'єкти, на які можна безпосередньо вплинути - партнери або

конкуренти. Щодо конкурентів збирають відомості про те, хто з них найбільш небезпечний, яка їхня ймовірна стратегія і готовність до ризику, якими можливостями вони володіють, які конкурентні переваги дають їй ці можливості.

Головні перешкоди і перешкоди в діяльності можуть бути внутрішніми й зовнішніми. До внутрішніх відносяться слабка організаційна частка, недостача знань і досвіду виконавців, службові конфлікти, помилки в керівництві.

До зовнішнього відносять негативні дії уряду і конкурентів, «незговірливість» покупця, незадовільну репутацію фірми й продукції, яку вона випускає.

До джерел внутрішніх стратегічних даних відносять бухгалтерські й статистичні звіти, спостереження і системні обстеження, проведені за рішенням керівництва і центральних служб.

Джерела зовнішніх стратегічних даних більш численні й різноманітні. Насамперед, це фірми, які здійснюють контакти з представниками інших фірм і державних структур. У процесі цих контактів-переговорів, зустрічей, бесід, дискусій і т.п. можуть виявлятися важливі відомості про третіх осіб, перед якими вони не мають зобов'язань.

Великим джерелом стратегічних даних є різного роду публікації в довідниках, газетах, журналах, книгах, каталогах, рекламних проспектах, бюлетенях і.п.

В умовах стрімкої зміни ситуації на ринку на допомогу приходять цілеспрямована промислова розвідка проти конкурентів. Промислова розвідка являє собою безперервний процес, що складається з таких етапів, як визначення потреби в конфіденційних відомостях; організація умов для їхнього збору; саме одержання відомостей; їхній аналіз і обробка; виділення конфіденційної інформації й передача її зацікавленим особам; удосконалення методів роботи. Потрібно зазначити, що велика частина розвідувальної діяльності пов'язана з вивченням і узагальненням опублікованих матеріалів і тільки незначна – з добуванням їх незаконно.

Через численні джерела інформації її збір у великих фірмах спеціально планується з тією метою, щоб уникнути дублювання і обмежити масштаби роботи з її аналізу.

Аналіз зібраної інформації дозволяє зробити висновки про тенденції розвитку як самої фірми, так і її ділового оточення на стадії розробки стратегії.

**Тема 3.** Аналіз конкурентних переваг підприємств і основні конкурентні стратегії.

3.1. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

3.2. Характеристика основних конкурентних стратегій.

3.3. Способи аналізу конкурентних переваг.

3.4. Сутність і основні складові економічної стратегії фірми.

3.4.1. Поняття економічної стратегії фірми.

3.4.2. Принцип визначення стратегічної корисності довгострокових управлінських рішень.

3.4.3. Основні складові економічної теорії.

### **3.1. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства**

Існує багато шляхів конкуренції та стратегій підприємства. Але в основі будь-якої стратегії лежать конкурентні переваги. Стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами.

**Конкурентна перевага** (КП) – це положення фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції і привертати покупців. Як вже зазначалось, конкурентні переваги створюються унікальними відчутними й невідчутними активами, якими володіє підприємство, такими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства або особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги складають основу ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

**Під діловою стратегією (бізнес-стратегією)** розуміється стратегія розвитку бізнес-одиниці або стратегія діяльності підприємства на певному товарному ринку. Ця стратегія фокусує увагу на поліпшенні конкурентної позиції товарів або послуг певної бізнес-одиниці. Сукупність бізнес-стратегій підприємства складає основу його портфельної (корпоративної) стратегії. Конкурентні переваги дозволяють підприємству мати рентабельність вище середньої для фірм даної галузі або даного ринкового сегменту (що забезпечується більш високою ефективністю використання ресурсів) і завойовувати міцні позиції на ринку. Вважається, що переваги підприємства забезпечуються шляхом надання споживачам благ, які мають для них більш вагомий цінність: за рахунок реалізації продукції за більш низькими цінами (а може, навпаки, за більш високими – для престижної продукції), пропонування товарів більш високої якості або з набором послуг.

При виробленні стратегії конкуренції необхідно, з одного боку, мати ясне уявлення про сильні й слабкі сторони діяльності підприємства, його позиції на ринку, а з іншого боку, розуміти структуру національної економіки в цілому і структуру галузі, в якій працює підприємство. Об'єктивні підходи до конкурентних переваг наведені на рис. 3.1

В історичному аспекті теорія конкурентних переваг прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. *Порівняльні переваги*, які лежать в основі конкурентоспроможності країни або фірми, визначаються наявністю та використанням факторів виробництва, які знаходяться в достатку, таких як трудові й сировинні ресурси, капітал, інфраструктура тощо. Але в міру розвитку

технологічних інновацій та глобалізації бізнесу змінюється структура міжнародної конкуренції і на зміну порівняльним перевагам приходять нова парадигма – конкурентні переваги. Це означає наступне:

- Переваги перестали бути статичними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу (змінюються технології виробництва, методи управління, способи постачання та збуту продукції і т.д.). Тому для утримання конкурентних переваг потрібне постійне впровадження нововведень.
- Глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати національні й міжнародні інтереси.
- Держава, територія розглядаються як основа стратегії компанії, а не тільки як місце, де компанія здійснює свою діяльність.

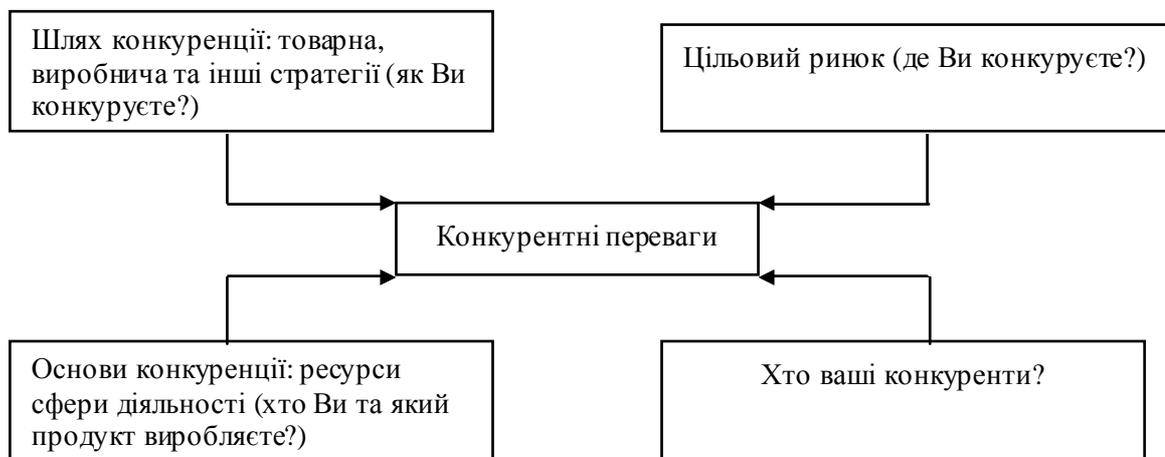


Рис. 3.1 – Об’єктивний підхід до конкурентних переваг

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми залежно від специфіки галузі, товару й ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на попити споживачів і переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше може виявитись, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засоби на рекламу, а споживачі не мають інформації про це підприємство. Така ситуація характерна для багатьох українських підприємств.

Головна вимога – відміна від конкурентів повинна бути реальною, виразною, істотною. Б. Карлоф відзначає, що „на жаль, надто легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не давши собі волі повірити, чи відповідають ці припустимі переваги споживанням клієнтів... Як наслідок з’являються товари з вигаданими перевагами”. Фірма повинна мати кілька (чотири – п’ять) конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- монополія (на українському ринку це, наприклад, монополія у сфері комунальних послуг);
- патенти, ноу-хау (наприклад, рецепти виготовлення напоїв), секретність;
- доступ до джерел сировини або комунікацій і т.д.

Зазначимо, що конкурентні переваги не є довічними, вони завойовуються і утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і, як правило, дорогим процесом. Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів: (рис. 3.2)

а) *Джерела конкурентних переваг*

При цьому конкурентні переваги розподіляють на два види:

- переваги високого рангу (зв'язані з наявністю у підприємства високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довгострокових НІОКР, розвинутим маркетингом, заснованим на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями і т.д.) довше зберігаються і дозволяють досягти більш високої прибутковості;
- переваги низького рангу (зв'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини і т.д.) не дуже стійкі, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.



Рис. 3.2 – Фактори збереження конкурентних переваг

б) *Очевидність джерел конкурентних переваг*

При наявності явних джерел переваг (дешева сировина, визначена технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає можливість того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

в) *Інновації*

Для отримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні хоча б рівнятися строкам їх можливого повторення конкурентами або перевершувати їх. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до

реалізації конкурентних переваг більш високого рангу і збільшувати число їхніх джерел.

г) *Відмова від існуючої конкурентної переваги для отримання нової*

Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, оскільки створює бар'єри для імітаторів. М. Портер наводить приклад фірми, яка випускає лікувальне мило, яке вона розповсюджує через аптеки. Фірма відмовилась від збуту через магазини й супермаркети, відмовилась від добавки до мила дезодоруючих добавок, створивши таким чином бар'єри для імітаторів. За думкою М. Портера, введення поняття „відмова від конкурентної переваги” додає новий вимір до визначення стратегії. Суть стратегії полягає у визначенні того, чого не треба робити.

### **3.2. Основні конкурентні стратегії**

Існує багато засобів досягнення конкурентної переваги: виробляти високоякісну продукцію, організовувати гарне обслуговування клієнта, пропонувати нижчі ціни, ніж у конкурентів, мати більш зручне географічне розташування, мати власну технологію, забезпечувати розробку й упровадження нового продукту в більш короткі строки, мати добре відому торгову марку і репутацію, забезпечувати покупцям додаткові цінності за їх гроші (сполучаючи гарну якість, добрий сервіс та припустимі ціни). При цьому добившись створення конкурентної переваги, компанія повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш припустимим для себе – гарний товар за низькою ціною або товар покращеної якості, але трохи дорожче. Для цього існує кілька типів конкурентних стратегій. Однак будь-яка конкурентна стратегія пов'язана винятково з планами керівництва по веденню конкурентної боротьби та наданню додаткових цінностей для покупців. Компанії у всьому світі використовують різноманітні засоби притягнення покупців, завойовуючи їх довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів та утримуючи своє місце на ринку. З того часу як керівництво компаній почало сполучати короткострокові й довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії та ринкового середовища, існує незліченна множина варіантів і нюансів стратегії. У цьому сенсі існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів. Але тонкощі й поверхневі різниці мають вражаючу схожість, коли розглядаються (А) ціль діяльності компанії на ринку і (Б) тип конкурентної переваги, яке компанія намагається досягнути. П'ять варіантів підходів до стратегії конкуренції компанії наведені нижче:

- стратегія лідерства по витратам;
- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, яка заснована на низьких витратах;
- сформульована стратегія ринкової ніші, яка заснована на диференціації продукції.

Конкурентна перевага і позиція фірми на ринку повинні бути захищені від копіювання конкурентами і бути привабливими для покупців. Стратегія

досягнення лідерства у витратах виправдана в наступних випадках:

- вироблена в галузі продукція мало чим відрізняється одна від одної (розходження в товарних марках незначні);
- більшість покупців чуттєві до ціни і купують найдешевші товари;
- існує мало способів досягти диференціації продукції, що задовольнила б покупців;
- більшість покупців використовують товар однаково, тому вимоги до нього з боку покупців не мають відмінностей;
- витрати покупця на переключення з одного продавця (однієї товарної марки) на іншого низькі (або дорівнюють нулю);
- покупців багато і вони мають значну силу, впливаючи на рівень цін.

Щоб одержати перевагу у витратах, компанія повинна бути більш досвідченою, ніж конкуренти, в питанні контролю структури витрат і їхнього руху та/або знайти шляхи, що знижують витрати у всіх ланках ланцюжка цінностей. Успіх супроводжує ті компанії, чия конкурентна перевага заснована на постійному пошуку шляхів економії по всьому ланцюгу цінностей. Вони дуже митецькі у виборі шляхів зниження витрат свого бізнесу.

Стратегії диференціації створюють конкурентну перевагу шляхом упровадження додаткових атрибутів і характеристик у продукцію компанії (або послуги), яких конкуренти не мають. Те, що фірма може зробити для створення купівельної цінності, складає основу диференціації. Успіх диференціації полягає у вмінні компанії знизити витрати покупця по використанню продукції, більш повно відповідати вимогам покупців або підсилити моральне задоволення покупця від продукції компанії. Стійка диференціація звичайно заснована на унікальних внутрішніх навичках і майстерності компанії, до яких конкуренти не можуть легко знайти доступ. Диференціація зв'язана також з унікальними фізичними характеристиками, що не можуть існувати дуже довго, оскільки фінансово стабільні конкуренти можуть клонувати їх, поліпшувати або знаходити товари-субститути для майже будь-яких характеристик з метою привернути увагу покупців.

Стратегія оптимальних витрат поєднує стратегічні зусилля, спрямовані на зниження витрат, і стратегічні дії, пов'язані з незначним удосконаленням якості, сервісу, характеристик або зовнішнього вигляду виробу. Ціль стратегії полягає в наданні одержувачу більшої цінності за його гроші; іншими словами, наближення до конкурентів в основних моментах, що визначає параметри "якість — обслуговування — характеристики — зовнішній вигляд", і перемога над ними у витратах на внесення всіх необхідних змін у товар. Успіх стратегії оптимальних витрат приходить, якщо компанія має унікальний досвід у створенні товару або послуги з витратами нижче, ніж у конкурентів. Головне достоїнство компанії в цьому випадку полягає у вмінні одночасно знижувати собівартість одиниці продукції і вносити відповідні зміни в товар/послугу.

Конкурентна перевага від фокусування пов'язана як з досягненням низьких витрат при обслуговуванні цільової ринкової ніші, так і з розвитком здатності пропонувати покупцям ніші товар, відмінний від продукції конкурентів. Іншими словами, фокусування може бути засноване на витратах, а може і на

диференціації. Ця стратегія добре працює, коли:

- вимоги покупців (користувачів) до конкретного товару різні;
- не існує інших конкурентів, що намагаються спеціалізуватися на цьому сегменті;
- у фірми немає можливості працювати на більш широкому сегменті або ринку в цілому;
- сегменти покупців значно відрізняються один від одного за розміром, темпам росту, прибутковістю і впливом п'яти сил конкуренції, що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

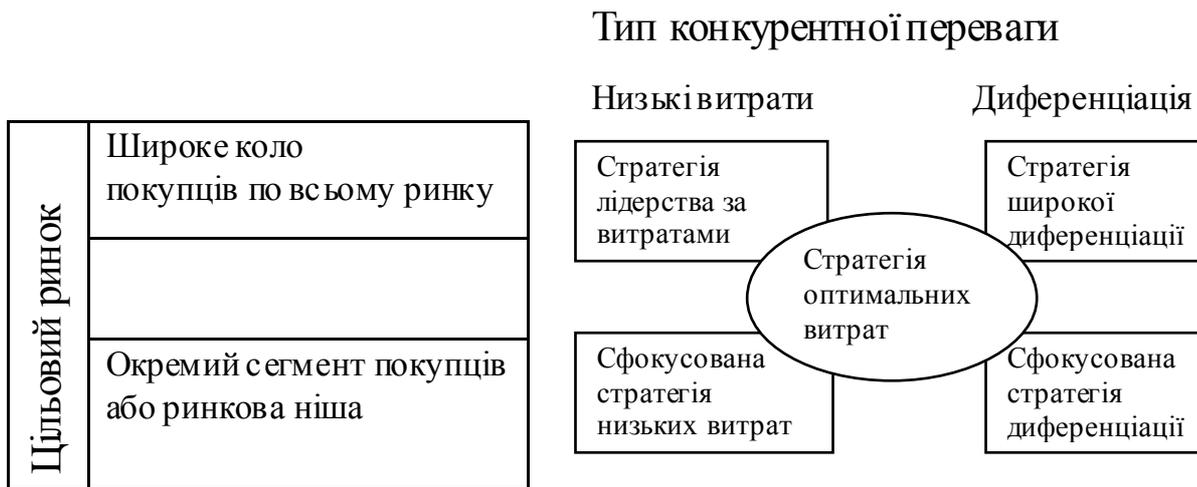


Рис. 3.3 – П'ять основних конкурентних стратегій

На рис. 3.3 показані п'ять основних підходів до стратегії конкуренції; кожний з них займає різні положення на ринку і передбачає різні підходи до керування бізнесом. У табл. 3.1 представлені характерні риси цих конкурентних стратегій (для простоти два різновиди сфокусованої стратегії об'єднані одним заголовком, тому що їх єдиною відмінною рисою є основа конкурентної переваги).

### **Стратегії фокусування, першопрохідника і синергізму**

#### **Стратегія фокусування**

*Стратегію фокусування, або вузької спеціалізації можна визначити як вибір обмеженої масштабам сфери господарської діяльності з різко окресленим колом споживачів. Ця стратегія припускає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частини товарного асортименту, якому-небудь аспекті діяльності. Вона радикально відрізняється від попередніх стратегій, оскільки заснована на виборі вузької області конкуренції всередині галузі (ринкової ніші). Ніша ринку може бути визначена з погляду географічної унікальності, спеціальних вимог до використання продукції або її особливих характеристик, важливих тільки для учасників ніші. Відповідно до американського тлумачного словника, поняття ринкової ніші означає ситуацію або вид діяльності, спеціально призначений для/або*

індивідуальних здібностей і характеру.

Прикладами фірм, що використовують стратегію фокусування, або ринкової ніші, є харківські магазини «Богатир» (товари для людей з великими розмірами), салон «Весільного одягу» (товари спеціального призначення), магазини з продажу модних аксесуарів, фірми з ремонту старих імпортованих автомобілів.

Причиною вибору такої стратегії часто є відсутність або нестача ресурсів, але більш важлива причина — посилення бар'єрів входу в галузь або на ринок. Саме тому стратегія фокусування, або вузької спеціалізації властива, як правило, невеликим підприємствам, хоч нею можуть скористатися і великі підприємства. При застосуванні такої стратегії слід пам'ятати, що потенціал бізнесу обмежується і прибуток може бути втрачений. Крім того, можлива конкуренція з великими фірмами, які використовують ефект масштабу виробництва. Виділяють два напрямки фокусування: у межах обраного сегмента ринку фірма намагається досягти переваги у витратах, або посилює диференціацію продукції, або здійснює те й інше. Основні характеристики стратегії фокусування наведені в табл. 3.1

Стратегія фокусування спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відособленому, часто єдиному сегменті ринку.

При цьому основу стратегії складає особлива спрямованість діяльності підприємства і рівень кваліфікації його персоналу, що дозволяють успішно обслуговувати ринкову нішу. По суті, стратегія фокусування припускає сполучення назрілих, усвідомлених потреб суспільства в чому-небудь і не повністю усвідомлених, нетрадиційних форм, методів і способів їхнього задоволення. У цій стратегії велика роль маркетингу, що зводиться до визначення назрілих проблем і можливих способів їхнього вирішення. Вважається, що в економіці будь-якої країни існує безліч ринкових ніш, у тому числі на традиційних, давно поділених ринках. Основна небезпека для підприємства з даною стратегією може походити від інших ніш галузі.

Процес пошуку і роботи в ринковій ніші дуже динамічний. Як тільки підприємство знайде нішу на ринку, обов'язково з'являться конкуренти, які прагнуть проникнути в цю нішу. Тому рекомендується шукати наступну нішу, на яку при необхідності зможе переорієнтуватися підприємство. Наприклад, американська компанія знайшла ринкову нішу, зв'язану з реєстрацією автомобілів (виявляється, не тільки у нас в країні існували черги на оформлення документів на автомашину). Коли уряд спростив процедуру реєстрації автомобілів, фірма знайшла іншу нішу — послуги по поверненню власникам автомобілів, відбуксованих або арештованих поліцією за порушення правил стоянки.

На думку М. Портера, розглянуті три стратегії бізнесу є базовими. Тому організація, яка бажає домогтися успіху, повинна вибрати одну з них, інакше вона «застрягне посередині», тобто не матиме конкурентної переваги і приречена на результати нижче середньогалузевого рівня.

М. Портер коментує це твердження прикладом з кораблебудування: «Верфі Іспанії і Британії знаходяться в занепаді тому, що вони мають більш високі витрати, ніж Корея, у них відсутня основа для диференціації, характерна для Японії, їм не вдалося виявити особливі сегменти ринку, де вони могли б досягти конкурентної переваги, як Фінляндія (криголами)».

Таблиця 3.1 – Стратегія фокусування

Необхідні ринкові умови	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потреби покупців у даному товарі різноманітні;</li> <li>- існують ринкові ніші, на яких можна сконцентрувати діяльність підприємства;</li> <li>- розмір ринкової ніші забезпечує прибутковість, ніша має потенціал росту;</li> <li>- конкуренти не розглядають нішу ринку як ключовий фактор успіху (концентрація на ринковій ніші зв'язана із значними витратами або труднощами);</li> <li>- ресурси підприємства не дозволяють обслуговувати весь ринок, однак воно може якісно обслуговувати споживачів ринкової ніші;</li> </ul>
Риски (небезпеки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринкова ніша стає настільки привабливою, що переповнюється конкурентами;</li> <li>- розходження в цінах спеціалізованих підприємств і підприємств, що працюють на всьому ринку, можуть стати настільки великими, які споживачі відмовляться від переваг спеціалізованих товарів;</li> <li>- розходження між потребами цільового сегмента і всього ринку можуть скоротитися;</li> <li>- конкуренти можуть проникнути на обраний цільовий ринок і досягти більш високого рівня спеціалізації</li> </ul>

Подальші дослідження успішно працюючих західних фірм не спростовують постулати М. Портера, однак демонструють незмірно більше число можливих конкурентних стратегій бізнесу або їхніх комбінацій. Так, японські автомобільні фірми *Toyota, Nissan, Honda* часто наводять як приклад фірми, які мають переваги як у витратах, так і в якості. Перспективними вважаються стратегії, спрямовані на досягнення високої якості й унікальних характеристик продукції шляхом збільшення продуктивності й мінімізації витрат. Такі стратегії стали розвиватися в постіндустріальну епоху.

### Стратегія першопрохідника

Стратегія першопрохідника, або раннього виходу на ринок означає, що фірма перша пропонує на ринок оригінальний товар або послугу. Дана стратегія може забезпечити стійку конкурентну перевагу, одержання монопольного, надвисокого прибутку і досягнення швидкого росту фірми. Перевага першопрохідника заснована на тому, що хтось є першим у даному бізнесі, на даній території або на новому ринку. Причому нові ринки можуть з'явитися в результаті створення нових технологій, використання існуючих технологій у новому контексті, виникнення нових особистих потреб, проблем навколишнього середовища, нових фінансових інструментів і інструментів керування ризиком.

Першопрохідниками є інноваційні фірми — *Sony, Motorola, Microsoft, General Electric* та інші, які зосередили свої зусилля на пошуку принципово нових ефективних технологій, створенні не відомих дотепер видів продукції. Так, *Sony* постійно удосконалює свою продукцію, її девіз «зробити продукцію застарілою раніше, ніж це зроблять конкуренти». Фірма *Motorola* постійно розробляє новинки, про які споживач навіть не догадувався, саме вона запропонувала на ринок бортовий комп'ютер для автомобілів і безліч інших новинок.

Світовий досвід свідчить, що безліч створених останнім часом монополій виникло на базі відкриттів, винаходів та інших нововведень, що дозволили створити невідомий до цього ринок з перспективами росту. Слід зазначити, що досягти лідерства простіше, ніж утримати його. Тому такі фірми-лідери витрачають великі кошти на науково-технічні дослідження. Часто ці витрати компенсуються високими цінами на новинки, тобто фірми використовують цінову *стратегію «зняття вершків»* або встановлюють монополюючі високі ціни на свою продукцію.

Основними особливостями конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією першопрохідника, є наступні:

- дана конкурентна перевага заснована на використанні нововведень — продуктових, технологічних, організаційних;
- вона зв'язана зі значним ризиком, але забезпечує у випадку успіху більш високий прибуток, можливо надприбуток за рахунок установлення монополюючих цін;
- її простіше завоювати, ніж зберегти;
- при використанні нововведень складно здійснювати планування, тому що в цьому випадку неможливо скористатися минулим досвідом, екстраполювати в майбутнє встановлені в минулому тенденції.

Інноваційні фірми повинні мати висококваліфікований персонал, достатні фінансові ресурси для створення і виведення новинок на ринок. Така стратегія властива або великим фірмам, або, навпаки, невеликим венчурним підприємствам. Слід зазначити, що перевага раннього виходу на ринок може бути пов'язана не тільки з новою продукцією або технологією, але і з методами збуту, маркетингу.

Так, *Coca-Cola* досягла конкурентної переваги в Японії, створивши збутову мережу в кожному регіоні. *Pepsi Co* та інші конкуренти позбавилися збутової переваги, тому що не були першими.

Високий ризик даної стратегії пов'язаний з невизначеністю як самої розробки, так і реакцій ринку на новинку. Тому підприємства вживають спеціальні заходи для зниження комерційного ризику. З одного боку, ці заходи спрямовані на захист нової продукції і технологій за допомогою патентів, ноу-хау, високого технічного рівня (у цьому випадку в підприємства, як, наприклад, у фірми *Sony*, яка впроваджує новинки на ринок, є час для «зняття вершків»), унікальності пропозиції. З іншого боку, фірми-новатори використовують різноманітні методи маркетингу для оцінки і підготовки ринку до появи новинки. Методи маркетингових досліджень застосовуються для оцінки ідеї новинки, потім при створенні досвідчених зразків продукції проводиться тестування ринку, а розгортанню комерційного виробництва нової продукції передують спробний маркетинг, тобто методи маркетингу *тричі*

використовуються в процесі створення і виведення на ринок нової продукції. Це дозволяє зменшити комерційний ризик новинки і підготувати ринок до її появи.

У господарській практиці України використовується широкий набір засобів, спрямованих на створення сприятливих додаткових умов для фірм інноваційного типу за рахунок одержання підтримки уряду у вигляді пільгового оподаткування або пільгового кредитування, одержання засобів на проведення науково-дослідних робіт із спеціальних фондів. Це Український фонд фундаментальних досліджень, Міжнародний науково-технічний центр, що здійснює фінансову підтримку конверсійним підприємствам. Вживаються заходи для підтримки малого інноваційного бізнесу. В даний час на території України існує близько 15 тис. структур, які підтримують малий бізнес, більшість з них створені або працюють при сприянні Міністерства загальної і професійної освіти України, Вища школа має близько 800 малих фірм, об'єднаних у технопарки.

Метою технопарків є стимулювання малого інноваційного підприємництва на базі створення навколо наукового ядра (університету або іншого дослідницького центра) певної зони з особливою інфраструктурою, що забезпечує процес передачі технологій у промисловість. Крім технопарків, створюються так звані *бізнес-інкубатори* цільові структури, що виконують різноманітні функції по добору, прийому, розміщенню і підтримці починаючих компаній. Бізнес-інкубатори часто патрує банк, готовий інвестувати в їхні деякі проекти ризиковий (венчурний) капітал.

Ефективний розвиток системи технопарків як територіальних центрів структурної перебудови української економіки в даний час стримується відсутністю нормативної бази, що конкретизує їхній статус, а також форм і методів державної підтримки цих структур. Доводиться з жалем констатувати, що маючи високий науково-технічний потенціал, українські підприємства поки слабо використовують заходи для зниження комерційного ризику. Це стосується як патентування, захисту своїх розробок, так і використання технології маркетингу для оцінки ідей, підготовки ринку до появи новинок.

### **Синергізм**

*Стратегія синергізму* — це стратегія одержання конкурентних переваг за рахунок об'єднання двох або більшого числа бізнес-одиниць (господарських підрозділів) в одних руках. Наявність ефекту синергізму й уміння керувати цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу, що реалізується на рівні підприємства в цілому, що в кінцевому рахунку виявляється на різних товарних ринках у зниженні рівня витрат або в придбанні продукцією унікальних властивостей. Стратегія синергізму припускає підвищення ефективності діяльності за рахунок спільного використання ресурсів (синергія технологій і витрат), ринкової інфраструктури (спільний збут) або сфер діяльності (синергія планування і керування). Значення стратегії синергізму полягає, таким чином, у тому, що вона допомагає одержати більш високу рентабельність виробництва при взаємозв'язку бізнес-одиниць, чим у ситуації, коли вони керуються роздільно.

Американські економісти У. Кінг і Д. Кліланд вважають синергізм важливим

елементом вибору, розробки і деталізації знаннями, що володіють, у розглянутих областях. Це дозволить виключити мислення на рівні бажань і чекань. Крім того, керування підприємством повинне бути організоване таким чином, щоб домогтися реалізації потенційного синергізму від керуючих бізнесами-одинацями. У протилежному разі, як зазначає І. Ансофф, з'являється негативний синергічний ефект, який він позначає « $2 + 2 < 4$ ». І. Ансофф вважає, що вибираючи стратегію синергізму, менеджери повинні виходити з трьох міркувань:

1. Чи існує в підприємства традиція використання синергічного ефекту?
2. Якому рівню взаємозв'язку віддає перевагу вище керівництво і який управлінський досвід воно має: для об'єднання або синергічного підприємства?
3. Які вимоги і розпорядження будуть задаватися умовами зовнішнього середовища? Вважається, що чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища і твердість конкуренції, тим більше значення синергізму для досягнення успіху.

Тут же І. Ансофф зазначає, що основна проблема розробки стратегії синергізму пов'язана з протиріччям між гнучкістю керування і синергізмом: посилення гнучкості керування зменшує потенційний прибуток і потенційний синергізм. У той же час вважається, що головною небезпекою даної стратегії є недолік гнучкості, а також можливі компроміси і затримки в прийнятті рішень. Ці недоліки можуть звести нанівець усі вартісні переваги.

Слід зазначити, що дана стратегія лежить в основі створення різних союзів, альянсів, фінансово-промислових груп як на національному, так і на міжнародному рівні. У національних масштабах результатом такої стратегії є створення маркетингових мереж різного виду, що дозволяють використовувати синергічний ефект взаємодії стратегії. Вони відзначають, що ефект, — яким синергічним і потенційно великим він ні був, не проявиться сам по собі, його потрібно планувати і витягувати. А це можливо, якщо синергія виявлена, визначена і закладена в обґрунтовані плани.

Синергічний ефект найбільш яскраво виявляється на рівні портфельної (корпоративної) стратегії, однак можливий і в межах однієї бізнес-одинаці. Господарська практика свідчить що ефект спільної діяльності завжди вище простої суми індивідуальних зусиль за рахунок потенціалу співробітництва, взаємозв'язку.

Б Карлоф відзначає, що багато менеджерів уникають використовувати термін «синергізм» (синергія), вживаючи синоніми, які лише злегка відрізняються за значенням. Такими синонімами є поняття «стратегічний важіль», «взаємозв'язок», «раціоналізація», «вартісна перевага». Уперше цей термін був введений І. Ансоффом для оцінки взаємозв'язку видів діяльності всередині фірми. На його думку, «за первісним змістом концепція синергізму являла собою перехід від принципу економії на масштабах виробництва в обробній промисловості до більш широкого принципу стратегічної економії в масштабах діяльності, джерелом якої є взаємна підтримка різних стратегічних одиниць бізнесу.

Ринковою умовою використання даної стратегії є спільне володіння ресурсами і сферами діяльності або добровільне об'єднання зусиль. Саме на синергічний ефект

посилаються менеджери, обґрунтовуючи необхідність придбання або злиття підприємств.

Однак синергічний ефект є дуже складним явищем, його одержання залежить від успішного сполучення багатьох різних елементів. Нестача хоча б одного з цих елементів або їхньої частини може виключити можливість досягнення такого ефекту. Щоб уникнути цього, бажано ввести колективне обговорення цього явища фахівцями.

### 3.3. Способи аналізу конкурентоздатності підприємства

Історично склалося, що більшість вдалих модельних інструментів стратегічного керування були розроблені за такою схемою: ефективна стратегія - це результат цілого ряду типових стратегічних рішень, що включають вибір однієї альтернативи із заданого числа набору типів усіх стратегій для кожного конкретного бізнесу підприємства.

Практичне вирішення цього питання виконується за допомогою різних моделей: модель БКГ, Мак-Кінсі та ін.

За кожним критерієм оцінка здійснюється за двоїною системою: високі або низькі темпи росту ринку і велика або мала відносна частка ринку. У підсумку виходить матриця з чотирма квадрантами, майже кожний з яких одержав цілий ряд назв.

У цій матриці серединна горизонтальна лінія по осі «темпи росту ринку», що відокремлює «зірки» і «знаки питання» від «дійних корів» і «собак», відповідає середньому темпу росту валового продукту на розглянутому ринку або середньозваженому значенню темпів росту різних сегментів, в яких діє фірма. Серединна вертикальна лінія, що проходить по осі «відносна частка ринку» і відокремлює «зірки» і «дійних корів» від «знаків питання» і «собак», відповідає одиниці у співвідношенні між часткою ринку даної фірми і частками ведучого конкурента в конкретному сегменті ринку по конкретному товару.

Темп росту ринку	Відносна частка ринку	
	Велика	Мала
Високий	«Зірки», також «Перлини»	«Знаки питання» або «???», також «Проблемні (важкі) діти» або «Бруньки»
Низький	«Дійні корови»	«Собаки», також «Загнані коні» або «Кульгаві качки» або навіть «Мертвий вантаж»

Рис. 3.4 – Матриця БКГ «ріст-частка ринку»

Матриця БКГ заснована на двох базових гіпотезах:

- а) Істотна частка ринку відбиває досягнення економії на витратах (завдяки «ефекту масштабу»), а невелика частка — підвищені витрати. Звідси випливає, що самий великий конкурент має найвищу рентабельність і найбільш сприятливі фінансові потоки.
- б) Присутність на зростаючих ринках означає підвищену потребу у фінансах, а на малозростаючих — відповідно малу потребу в них.

Легко помітити, що в чотирьох квадрантах відбиваються різні стадії життєвого циклу товару і по кожному потрібні особливі стратегічні рішення, що припускають особливі конкурентні стратегії, зі сполучення яких складається та чи інша портфельна стратегія.



«Дійні корови» («повільний ріст/ висока частка»): товари, здатні, в принципі, дати більше грошей, ніж потрібно для підтримки їхньої частки ринку. З тих або інших об'єктивних причин, найчастіше пов'язаних зі зрілістю і насиченістю ринку, темпи росту в цьому квадранті можуть бути нульовими. Головна роль «коров»: вони є джерелом фінансових засобів для розвитку диверсифікованості або досліджень, для підтримки інших категорій товарів з інших квадрантів. Пріоритетна стратегічна мета — «збір урожаю».

«Собаки» («повільний ріст/мала частка»): найбільш неприємна позиція на ринку. Звичайно знаходяться в невігідному положенні по витратах і тому мають мало надії на збільшення частки ринку, тим більше що ринкова боротьба в основному завершена. Іноді такі товари зберігаються через жалість або впертість, марну надію на чудесне зворотне перетворення в «бруньку», для заповнення ніші, щоб не вводити конкурентів «у спокусу». Пріоритетна стратегія — деінвестування і в будь-якому випадку скромне існування.

«Знаки питання» («швидкий ріст/мала частка»): товари цієї групи вимагають значних засобів на підтримку росту. Найбільш «заморочлива» частина номенклатури, містить у собі товари, частка яких відносно низька, але темпи росту високі. Хоч й у менш вигідному положенні, ніж лідер, вони все-таки мають шанси на успіх, оскільки ринок ще розширюється. Довго залишатися самими собою «знаки питання» не можуть. Якщо не зробити цим товарам фінансову підтримку для переходу в «зоряну» категорію, вони в міру просування по циклу життя будуть еволюціонувати до «собак». Тому тут існує альтернатива: збільшити частку ринку або деінвестувати.

«Зірки» («швидкий ріст/висока частка»): товари-лідери на швидко зростаючому ринку. Також вимагають значних засобів для підтримки росту. Але завдяки своїй конкурентноздатності дають значні прибутки; в міру дозрівання ринку заміняють попередніх «дійних корів». Якщо не вкладати досить засобів у зміцнення і захист цих позицій, «зірка» може швидко перетворитися не тільки в «корову», але й у «собаку».

Масштаби бізнесу в даній матриці можуть бути позначені колом із площею поверхні, пропорційної обсягу продажів або витрат, а ще коректніше — пропорційно частці покриття постійних витрат і прибутку (оскільки змінні витрати будь-який товар повинен покривати априорі). Аналіз слід проводити в динамічному режимі, простежуючи розвиток кожного бізнесу в часі: характер розвитку може бути відбитий вектором, спрямованим у бік того чи іншого квадранта матриці, а також пунктирним зображенням кола з новим діаметром (відбиває майбутню вигідність товару).

Зустрічається також модифікований варіант матриці, при якому кожна з оцінок має три можливих значення; нижче середнього по ринку, на рівні середнього і вище

за середнє на ринку. Кількість квадрантів, таким чином, збільшується до дев'яти (3x3).

Одним з головних досягнень матриці БКГ було те, що вона установила твердий зв'язок між стратегічним позиціонуванням і фінансовими показниками. Але в неї є і свої обмеження:

- ✓ застосовність матриці обмежується галузями з масовим виробництвом, де опукло виявляється ефект економії на масштабах;
- ✓ матриця найчастіше «не зауважує» так звані зовнішні конкурентні переваги, одержувані при вдалому виборі сегмента й адекватної диференціації товару (див. у наступному параграфі приклад успіху фірми з виробництва морозива в сегменті споживачів-«новаторів»);
- ✓ строго аналітичний підхід до застосування матриці вимагає чимало даних, у тому числі про конкурентів, причому як у минулому, так і в майбутньому часі (останнє особливо утруднене);
- ✓ висновки, що робляться на основі матриці, часто залишаються загальними і розпливчастими;

Поряд з матрицею БКГ у групу найбільш широко відомих інструментів портфельного аналізу входить матриця «привабливість-конкурентоздатність», іменована також матрицею General Electric (GE) або матрицею Мак-Кінсі. Вона багатокритеріальна, оскільки заснована на визнанні того, що привабливість ринку, як і конкурентоздатність фірми, визначається не тільки темпами росту і захопленої в ньому частки ринку, але й іншими факторами. Привабливість ринку визначається його доступністю, абсолютними розмірами, наявністю збутової мережі та ін. Конкурентоздатність фірми може бути охарактеризована величиною витрат, відмітними властивостями товару, ступенем освоєння технології, методом продажів, популярністю, іміджем.

У «матриці GE» використовується діапазон з трьох ступенів оцінок як привабливості ринку, так і конкурентоздатності фірми: низька, середня і висока; використовується також п'ятибальна шкала (бальні оцінки 2 і 4 на ній розташовуються між раніше зазначеними ступенями оцінок). Підсумкова матриця складається з дев'яти квадрантів, а найбільш виразної стратегії представлені кутовими квадрантами (рис. 3.6). Можна помітити, що квадрант агресивного росту тут аналогічний квадрантові «зірок» у матриці БКГ, деінвестування -- квадрантові «собак», низька активність — квадрантові «дійних корів», а селективний ріст — квадрантові «знаків питання». Чим відрізняється матриця Мак-Кінсі від матриці БКГ? Будучи багатокритеріальною, вона більш гнучка, оскільки не припускає логічного зв'язку між показниками конкурентоздатності і грошових потоків як єдино можлива.

## Конкурентоспроможність фірми

		Конкурентоспроможність фірми		
		Низька	Середня	Висока
Приналежність ринку	Висока	В Селективний ріст		С Агресивний ріст
	Середня			
	Низька	А Деінвестування		Д Низька активність

Рис.3.5 – Матриця General Electric (GE) або Мак-Кінсі

Звідси виходить розширення зони застосування цього інструмента портфельного аналізу. Але треба бачити і її недоліки: зростання складності вимірів і оцінок, чутливість до методів агрегування факторів і використовуваних при цьому коефіцієнтів, порівняна слабкість зв'язку з фінансовими показниками.

Ще один з цікавих інструментів портфельного аналізу запропонований Д. Абелем. Він здається особливо сучасним, оскільки приділяє серйозну увагу стратегічному вибору технологій. Абель запропонував тривимірну матрицю, при складанні якої використовуються три параметри:

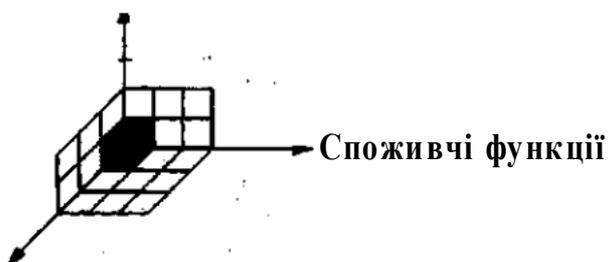
**1. Функції товару:** які функції властиві продукції підприємства, які потреби може задовольнити товар?

**2. Споживач:** які групи споживачів задовольняє даний товар, хто стане споживачем?

**3. Технологія:** які можливості є в підприємства, щоб зробити товар?

У підсумку виходить уже не матриця, а об'ємна модель з нефіксованою кількістю компонентів (рис 3.6). Кожен компонент — це визначене сполучення конкретної функції товару, конкретної цільової групи споживачів і конкретної виробничої технології.

### Групи споживачів



### Технології

Рис.3.6 – Об'ємна модель портфельного аналізу Д. Абеля

### **3.4. Сутність та основні складові економічної стратегії фірми**

#### **3.4.1. Поняття економічної стратегії фірми**

Під стратегією прийнято розуміти набір правил і прийомів, за допомогою яких досягається основна мета розвитку тієї чи іншої системи.

Економічна стратегія виробляє правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей, а також виробляє правила і прийоми досягнення стратегічних цілей, що базуються на порушенні зацікавленості всіх учасників процесу розробки і реалізації стратегічних програм в ефективності досягнення цієї мети.

Інакше кажучи, економічна стратегія пропонує ефективно досягнення цілей економічними методами і засобами.

Розглянемо перший аспект - проблему економічної ефективності досягнення цілей. Економічна ефективність – це порівняння витрат і результатів, Концепція Новожилова – ідея оптимального, в масштабі народного господарства, плану. Ця ідея була основною в роботі радянських економістів. На такому підході позначався вплив системи управління з єдиного центра.

На рівні окремого підприємства проблема економічної ефективності виникла тільки при виборі варіанта конструкції, технологічного процесу, виду матеріалу, форми організації виробництва. Стратегічні цілі задавалися зверху у вигляді плану-замовлення, тому і не виникала необхідність оцінювати перевагу цілей.

В умовах ринку такий підхід утрачає зміст, оскільки власник засобів виробництва керується своїми інтересами. При цьому він розуміє, що не задовольняючи запити покупців вижити в конкурентній боротьбі не можна. Для деяких фірм їхніми покупцями може бути ціла галузь промисловості, або соціальна група індивідуальних покупців. Тому, вибираючи мету стратегічного характеру для своєї фірми, підприємець повинен оцінити, чи не відіб'ється його вибір негативно на інших цілях.

З огляду на те, що для досягнення кожної мети потрібні ресурси, яких у фірми обсяг обмежений, треба визначити, досягнення якої мети найбільше продуктивно забезпечить конкурентну перевагу.

Вибір стратегічної мети завжди пов'язаний з визначенням альтернативної вартості, тобто чим потрібно пожертвувати заради досягнення мети. При цьому варто мати через рівнозначність цих цілей з погляду впливу на живучість фірми в довгостроковому періоді.

Взаємне ув'язування за часом і ресурсами локальних стратегічних цілей дозволяє досягти глобальної мети економічної стратегії створення і підтримки конкурентної переваги фірми.

Економічна стратегія відповідає на ті ж питання, що і будь-яка економічна система:

- що й в якій кількості робити?
- як і якими засобами робити?
- для кого і коли робити?

Щоб відповісти на ці запитання економічна стратегія фірми повинна виробляти правила і прийоми:

- дослідження умов конкурентної переваги, формованих детермінантами «національного ромба» усередині країни і за її межами, і виявлення кращої місії;
- дослідження ринків потенційних товарів і послуг, що відповідають місії фірми, і вибору таких стратегічних зон господарювання, які здатні в тривалій перспективі забезпечити переорієнтацію фірми на функціонування в найбільш сприятливих з економічної, правової, політичної, технічної та інших точки зору зонах;
- формування товарного асортименту найбільшою мірою відповідно до споживачів як усередині країни, так і за її межами;
- розподіл наявних ресурсів між різними напрямками діяльності на умовах максимальної віддачі (рентабельності);
- взаємодії з усіма ринками за умови підтримки стратегічного потенціалу на рівні, достатньому для одержання конкурентної переваги;
- формування цінової політики, що забезпечує в далекій перспективі стійке положення фірми;
- раннє виявлення кризових явищ як усередині фірми, так і за її межами, запобігання їхньому впливу на неї.

Головним напрямком фірми у виробленні стратегічних рішень є: збір і переробка значних обсягів інформації; ведення переговорів з групами стратегічного впливу, постачальниками, клієнтами, замовниками; моніторинг ринків товарів і послуг, факторів виробництва; вироблення стратегічних рішень.

Таким чином, розробка економічної стратегії являє собою процес формування портфеля різноманітних угод, угод з численними партнерами. Це пов'язано з істотними витратами.

Економічний зміст цих витрат: для виявлення з ким треба укласти угоди; поширення інформації про те, хто ще бажає вступити в угоду і на яких умовах; провести переговори; провести розслідування, щоб переконатися, що умови контракту виконуються, тощо. Ці операції настільки дорогі, що запобігають багатьом трансакціям.

Зміст економічної стратегії полягає:

- по-перше, у виборі таких способів виявлення стратегічних цілей, що привели б до скорочення трансакційних витрат;
- по-друге, у виборі таких цілей, досягнення яких вимагало б менших сумарних виробничих і трансакційних витрат;
- по-третє, у виборі таких цілей, досягнення яких забезпечувало б найбільший приріст рівня конкурентного статусу фірми за рахунок посилення сукупного впливу стратегічного потенціалу фірми і детермінантів «національного ромба».

Зовнішня гнучкість – це готовність менеджменту фірми до функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, вона зв'язана зі зміною наборів стратегічних зон господарювання включаючи і відхід, і освоєння нових зон.

Внутрішня гнучкість — це здатність до зміни стратегічних цілей, не прибігаючи при цьому до істотних змін у її стратегічному потенціалі. Для цього

треба мати легко переналагоджувані засоби технологічного оснащення, фахівців, приміщення.

Прогнозування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі здійснюється прийомами, які ми розглядали раніше.

Оцінка інвестиційних можливостей необхідних для підтримки високого рівня конкурентних переваг. Мова йде, про джерела одержання зовнішніх інвестицій, їхній величині і розподілі.

Джерела виявляються у процесі розробки стратегії поведження на фінансових ринках і ринках факторів виробництва. Як критерії розподілу між елементами стратегічного потенціалу може стати величина приросту конкурентної переваги, тобто приріст продуктивного використання ресурсів (рентабельність).

Але при цьому виникає питання про те, чи створює обраний варіант перспективи економічної безпеки фірми?

Відповідь на це запитання можна одержати з «теорії катастроф». Поняття катастрофа тут застосовується для позначення якісних стрибків, перерв у лінійному розвитку.

Сталість конкурентної переваги досягається за умови постійного пристосування до ситуації, що змінюється, на ринках.

Гнучкість теж має межі, і якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптації, відбувається втрата стійкості. При цьому якщо настає коливальний режим – це м'яка втрата стійкості, якщо переходить на інший режим стрибком – тверда. Виділяють кілька рівнів кризових явищ: критичні ситуації, кризи, катастрофи. Перші характеризуються здатністю до адаптації, другі – м'якою втратою стійкості (необхідно модернізувати потенціал), треті – твердою втратою стійкості.

Відповідно до цієї теорії економічна безпека існує доти, поки стратегічний потенціал не вичерпав можливості пристосуватися. Симптомами початку кризи служать: втрата лідерства на ринку; погіршення фінансового становища; втрата позитивного іміджу в очах потужних фірм.

Катастрофічний стан настає тоді, коли ризик втрати активів фірми й особистого майна її власників наближається до свого граничного значення.

Узагальнюючим показником фінансового стану підприємства, що характеризує ступінь його близькості підприємства до банкрутства є показник «Z-рахунку» Альтмана:

$$Z_{\text{смет}} = \frac{OK}{A} * 1,2 + \frac{P + \Phi CH + НРП}{A} * 1,4 + \frac{PP}{A} * 3,3 + \frac{УФ}{ОБ} * 0,6 + \frac{ЧВ}{A} * 1,0;$$

де: ОК - оборотний капітал;

А - всього активів;

Р - резерви;

ФСН - фонди спеціального призначення і цільове фінансування;

НРП - нерозподілений прибуток;

PP - результат реалізації;

УФ - статутний фонд;

ОБ - зобов'язання в цілому;  
ЧВ - чистий виторг від реалізації.

Імовірність банкрутства може бути визначена за значенням Z-рахунку - 1,8 і менше - дуже висока.

Величина стратегічних трансакційних витрат залежить від ступеня нестабільності зовнішнього середовища (звичного чекання подій, можливість пророкування майбутнього). Чим вище нестабільність, тим більші витрати.

Залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища розрізняють такі види стратегічного управління:

- на основі екстраполяції (довгострокове планування) – в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності зовнішнього середовища;
- на основі передбачення змін (стратегічне планування) – при середніх значеннях нестабільності;
- на основі гнучких експертних рішень (ранжирування стратегічних задач, управління по слабких сигналах) - при істотній нестабільності.

Особливості економічної стратегії, що відрізняють її від поточного управління:

- процес вироблення економічної стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, а встановленням напрямків, що забезпечать бажаний приріст рівня конкурентної переваги;
- у відмінності вибору і реалізації оперативних трансакцій. При плануванні не можна так точно передбачати майбутнє як сьогодні. Це веде до невизначеності всіх типів: зовнішнього середовища, цілей, дій конкурентів;
- істотне посилення ролі зворотного зв'язку. При стратегічному плануванні з'являються нові альтернативи, здійснюється пошук кращих рішень, первісні цілі можуть бути відкинуті. Стратегічне планування має кільцевий процес - у міру уточнення інформації уточнюється мета;
- досить важко визначити абсолютні показники корисності стратегічних рішень.

### **3.4.2. Принцип визначення стратегічної корисності довгострокових управлінських рішень**

«Корисним» у стратегічному відношенні може бути визнане рішення, що забезпечує в довгостроковому періоді, по-перше, успішне виконання фірмою своєї місії і, по-друге, створює передумови для збереження економічної безпеки фірми.

Успішне виконання фірмою своєї місії визначається ступенем досягнення глобальної стратегічної мети, тобто сталістю підтримки на високому рівні конкурентних переваг. Сталість залежить від того, наскільки прийняті сьогодні управлінські рішення враховують:

- потенційний ступінь нестабільності зовнішнього середовища;
- досягнутий і прогнозований на перспективу рівень зовнішньої і внутрішньої гнучкості стратегічного потенціалу фірми;
- інвестиційні можливості фірми.

Інформація про потенційну нестабільність зовнішнього середовища найменш повна, достовірна, оскільки неможливо з високим ступенем точності пророчити імовірність появи форс-мажорних обставин. Прикладом тут можуть служити кризи на фінансових ринках наприкінці 1997 – початку 1998 років, воєнні дії. Більш точну інформацію можна одержати методом моделювання, що вимагає моніторингу зовнішнього середовища.

Більш достовірну інформацію можна одержати про внутрішнє середовище.

Як відомо, успішність виконання поставлених цілей залежить багато в чому від зовнішньої гнучкості. Під гнучкістю розуміють здатність виробничої системи до ефективної адаптації.

- від 1,81 до 2,7 - висока;
- від 2,8 до 2,9 - можлива;
- 3,0 і вище - дуже низька.

Оцінка ступеня адаптивності стратегічного потенціалу фірми дуже складна, тому що визначається не тільки внутрішніми, але і зовнішніми впливами. Першим це виникає з боку попиту на продукцію, потім кон'юнктури на інших ринках. З іншого боку, адаптивність стратегічного потенціалу знаходиться під непрямим впливом конкурентів. Адже стратегічний потенціал має граничні можливості адаптації.

Іншим фактором, що впливає на економічну безпеку, є залежність фірми від інтенсивності кооперованих зв'язків з постачальниками різних ресурсів (стабільність, якість, своєчасність постачань). Це значить, що фірма повинна за рахунок гнучкої політики в керуванні мати завжди міцне положення. Головне - забезпечити безперервність, повноту і якість постачань ресурсів. Для цього необхідно постійне сканування ринків факторів виробництва.

Немаловажний фактор економічної безпеки – охорона комерційної таємниці й організований збір інформації про конкурентів.

Ступінь можливого ризику прийнятих рішень. Треба вміло ризикувати і постійно порівнювати можливі виграші і втрати. Прогнозувати наслідки важко, тому що доводиться враховувати багато факторів, причому останні враховувати не тільки якісно, але і кількісно. Такими факторами можуть бути:

- темп зміни обсягу продажів традиційних товарів і послуг, введених фірмою на ринок;
- темп втрати конкурентних переваг через агресивність конкурентів;
- темп зміни величини чистого прибутку;
- темп зміни величини позикових засобів;
- темп зміни постачань особливо важливих ресурсів;
- співвідношення величини позикових засобів і активів;
- відношення величини упущених фірмою засобів інформації до витрат на утримання служби безпеки;
- величина «Z-рахунку»;
- можливий ступінь ризику.

### **3.4.3. Основні складові економічної стратегії**

Всі елементи стратегії орієнтуються на зовнішню і внутрішню сфери

діяльності.

а) Товарна стратегія виробляє правила і прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів і послуг, що відповідають місії фірми. Вона визначає методи пошуку найбільш кращих для фірми зон господарювання (СЗГ). Головні завдання товарної стратегії:

- ув'язування місії фірми з потенційними можливостями ринку і ресурсами фірми;
- аналіз життєвих циклів попиту товару;
- розробка правил формування товарного асортименту, що забезпечує конкурентну перевагу, — вона є базовою для інвестиційних, кадрових стратегій.

б) Стратегія ціноутворення. Її основою є вироблення: правил вибору цінової політики; правил поведінки фірми залежно від кон'юнктури ринку; вироблення прийомів цінової конкуренції, методів оцінки цінової еластичності попиту.

Стратегія ціноутворення має відповісти, як повинна поводитися фірма в тих чи інших сегментах ринку, щоб ціновою політикою залучити покупців до товарів фірми, сформувати стійку споживчу перевагу для марки фірми.

в) Стратегія взаємодії фірми з ринками виробничих ресурсів дозволяє вибрати найкращих постачальників виробничих ресурсів. Вона базується на дослідженні факторів, що визначають попит на ресурси з боку фірми.

г) Стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів полягає у виробленні правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що направляються як в інвестиції, так і для вирішення поточних фінансових задач. Виробляються правила і прийоми вибору умов одержання кредитів, моментів придбання або продажу цінних паперів, їхнього вибору. Ця складова втілюється в портфелі цінних паперів фірми.

д) Стратегія зниження трансакційних витрат полягає в тому, щоб виробляти такий регламент здійснення процесу підготовки і висновки угод, договорів, контрактів та ін., який дозволив би уникнути дорогих відряджень, збору й обробки ненадійної інформації. Найважливішим завданням є формування баз даних про потенційних партнерів.

е) Стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми виробляє правила і прийоми поведінки фірми на зовнішньому ринку як у ролі експортера, так і імпортера. Вона визначає принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням діючого законодавства в країні і за її межами, а також дослідження цін, якості товарів і термінів обслуговування.

ж) Стратегія виробничих витрат. Її основною спрямованістю є забезпечення конкурентної переваги за рахунок зниження витрат. Вона повинна виробляти принципи регулювання процесу формування витрат на всьому ланцюгу від початку виробництва до потенційного споживача.

з) Стратегія інвестиційної діяльності - це стратегія формування інвестиційного портфеля, тобто сукупності цінних паперів, що належать юридичній і фізичній особі. Розрізняють стратегії: інвесторів (хто вкладає свої гроші), і інвестованих (залучають чужі гроші у своє виробництво). Інвестиції повинні нарощувати конкурентну перевагу.

і) Стратегія стимулювання персоналу фірми. Основу систем стимулювання повинні складати стимули, що спонукають працівників керуватися не щохвилинними, а довгостроковими інтересами фірми. Система стратегії стимулювання повинна створювати і «мотиваційне поле», під дією якого збуджується зацікавленість персоналу в ефективному, якісному задоволенні вимог ринку.

к) Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) фірми є, власне кажучи, узагальненням усіх складових економічної стратегії. Головним завданням є виявлення кризових тенденцій, «слабких сигналів» і вироблення заходів протидії.

Таким чином, економічна стратегія - це сукупність часткових і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою - створення і підтримки високої конкурентної переваги фірми. Максимальний ефект досягається, якщо всі складові реалізуються з координацією з єдиного центру.

## **Тема 4.** Реалізація стратегій, стратегічний контроль.

### 4.1. Реалізація стратегії.

4.2. Приведення організаційної структури в відповідність із стратегією.

4.3. Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію компанії

4.4. Розробка систем матеріального заохочування.

### **4.1. Реалізація стратегії**

Традиційно під реалізацією стратегії розуміють комплекс управлінських дій для забезпечення її виконання. Він включає в себе послідовне виконання пунктів стратегічного плану, розподіл обов'язків, зобов'язань, заходи стимулювання, необхідну координацію зусиль підрозділів організації і відповідний контроль. Як будь-яка ціленаправлена дія, реалізація стратегії вимагає відповідного ресурсного забезпечення: організаційне, фінансове, інформаційне, матеріально-технічне та кадрове. В той же час існують певні базові вимоги до процесу реалізації стратегії, які виконуються незалежно від особливостей організації. Вони включають в себе:

- створення організаційної структури управління підприємства;
- перегляд бюджету, щоб направити достатньо ресурсів до тих видів діяльності в ланцюгу цінностей, які визначають стратегічний успіх;
- встановлення відповідних стратегій курсів та процедур;
- введення найкращої практики та техніки для забезпечення постійного розвитку та вдосконалення;
- інсталяція підтримуючих систем, які створюють можливість персоналу підприємства успішно здійснювати свою стратегічну роль з дня в день;
- ув'язування системи винагород та стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні із досягненням поставлених цілей;
- створення робочого оточення та корпоративної культури, які підтримують стратегію;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії та її вдосконалення у процесі реалізації.

Ці вісім основних управлінських складових процесу виконання стратегії не одноразово виникають у процесі виконання стратегії незалежно від специфіки конкретної ситуації і визначають пріоритети в повісті дня виконаної стратегії.

Разом з тим реалізація стратегії не зводиться до стандартних процедур реалізації звичайних тактичних управлінських рішень. Будь-яка стратегія „приростає”, проявляється і втілюється в культурі організації, організаційній структурі й персоналі. При цьому реалізація вибраної конкретної стратегії вимагає адекватних для неї специфічних рис цих складових організації.

### **4.2. Приведення організаційної структури у відповідність із стратегією**

Існує декілька непорушних правил, які дозволяють організувати виконання робіт відповідно до існуючої стратегії. Оргструктура кожної фірми має свої характерні особливості і відображає попередні оргструктури, думку керівництва про найкращий варіант підпорядкованості, розподілу завдань і відповідальності та інші внутрішні фактори.

Наступні рекомендації допоможуть менеджерам привести структуру

підприємства відповідно до стратегії:

- Чітко визначити основні види діяльності й ключові ланки в ланцюзі цінностей, які мають найбільш вирішальне значення для реалізації стратегії і зроблять їх основними елементами оргструктури.
- Коли всі аспекти визначного виду діяльності не можуть бути передані до керівництва одного менеджера, встановіть зв'язки між підрозділами і забезпечте необхідну координацію.
- Визначіть обсяг влади, (яка необхідна для керівництва кожним підрозділом), забезпечивши ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації.
- Визначіть, чи зможуть неосновні види діяльності виконуватись зовні компанії більш успішно й ефективно, ніж в самій компанії.

Робота з реалізації стратегії полягає в перетворенні стратегічних планів у дії й гарні результати. Критерієм успішності реалізації стратегії є повне досягнення поставлених у стратегічному плані цілей або його перевиконання. Невиконання плану означає, що стратегія погано розроблена або невірно реалізована, або те й інше одночасно.

Приймаючи рішення з реалізації стратегії, менеджери повинні визначити, які внутрішні умови необхідні для успішної реалізації стратегічного плану, і створити ці умови в можливо більш короткі терміни. Цей процес містить у собі забезпечення ряду взаємозв'язків, встановлення відповідності:

▪ між стратегією, з одного боку, і навичками і досвідом, можливостями компанії, і її структурою, з іншого;

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

Чим тісніше ця відповідність, тим повніше реалізується стратегія і більш ймовірним стає досягнення поставлених цілей.

Реалізація стратегії — це функція не тільки вищого керівництва, а робота для всієї управлінської команди. Усі менеджери виступають як реалізатори стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності, Кожний з них повинен визначити, які дії треба здійснити, які кроки почати у своїй сфері діяльності, щоб досягти намічених результатів. Для цього треба мати план дій.

До трьох основних дій з побудови організаційної структури управління фірмою відносяться: 1) призначення на ключові посади підходящих для цього людей; 2) спостереження за тим, щоб наявні головні достоїнства, ноу-хау, досвід і навички, внутрішні можливості забезпечували виконання усіх видів діяльності, що складають ланцюг цінностей, на високому професійному рівні; 3) структурування робочих зусиль і визначення того, як повинна виглядати схема організаційної побудови компанії. Висунення здібних людей на ключові посади є одним з найбільш простих кроків з упровадження стратегії, тому що знаходить підтримку в талановитих менеджерів, які спокійно відносяться до зміни своїх

функціональних обов'язків і переведенню на інше місце роботи.

Створення стратегічно важливих головних достоїнств — найкращий шлях забезпечення переваги над конкурентами з аналогічними стратегіями. Головні достоїнства формуються на основі досвіду і навичок, а також видів діяльності, що входять у ланцюг цінностей на різних її етапах. Коли об'єднуються майстерність і реальна діяльність, це створює унікальні можливості. Для перетворення головних достоїнств компанії в довгострокову конкурентну перевагу необхідно сконцентрувати більше зусиль і таланта в порівнянні із суперниками на посиленні й поглибленні цих достоїнств. Оскільки головні достоїнства зв'язані з діяльністю компанії в різних областях і вимагають різнопланової майстерності, досвіду і навичок, то для забезпечення домінуючої переваги потрібно: 1) керувати розвитком творчого потенціалу співробітників, поглибленням їхніх знань і ростом майстерності і, 2) координувати і поєднувати зусилля різних робочих груп і відділів на всіх етапах ланцюга цінностей, що відносяться до цих достоїнств.

Центральним завданням приведення структури у відповідність зі стратегією є використання стратегічно значущих видів діяльності як основних блоків при створенні організаційної структури, а також пошук ефективних шляхів забезпечення зв'язків на різних рівнях управління і між ними, координація відповідних зусиль різних підрозділів і окремих співробітників. Іншим важливим завданням є ухвалення рішення про централізацію і визначення того, чи можуть неосновні види діяльності виконуватися за межами компанії більш ефективно, ніж самою компанією.

Всі організаційні структури мають свої стратегічні достоїнства й недоліки; найкращого способу організаційної побудови не існує. Функціональні організаційні структури були традиційно популярні серед компаній, що займаються одним видом діяльності. Така структура гарна в тому разі, коли стратегічно важливі види діяльності тісно ув'язані з діяльністю по виконанню конкретних функцій і потрібна мінімальна координація дій різних відділів. Однак вона має й істотні недоліки: функціональна короткозорість і гігантизм, конкуренція між відділами, надмірна фрагментація процесів, багаторівнева вертикальна ієрархія керування.

Організаційна структура управління за географічною ознакою користується популярністю в компаніях, які працюють на різних географічних ринках або на великих територіях. Структури, орієнтовані на СБГ, підходять для компаній, що орієнтуються на зв'язану (профільну) диверсифікованість, децентралізовані господарські підрозділи — для компаній, які орієнтуються на незв'язану (непрофільну) диверсифікованість. Матричні структури гарні для компаній, які мають потребу в роздільному керуванні, тобто в окремому менеджері для кожного із стратегічних об'єктів, до яких відносяться товари, сегменти ринку, функціональні відділи, проекти або венчурні підприємства, технології, ключові бізнеси-процеси, географічні райони, а також у тісній кооперації цих менеджерів при здійсненні координації зв'язаних між собою видів діяльності в ланцюгу цінностей, при обміні або передачі досвіду і спільній реалізації деяких операцій.

Коли формальна організаційна структура вже обрана, її необхідно доповнити групами з виконання комплексних завдань і системою заохочень, орієнтованою на облік результатів спільної діяльності (наділивши при цьому міжфункційні групи відповідними повноваженнями), а також спеціальними проектними групами, венчурними групами, незалежними робочими групами і менеджерами по зв'язках з клієнтурою.

Нові стратегічні пріоритети, такі як скорочення термінів виходу нових товарів на ринок, виробництво великого числа модифікацій продукту й індивідуалізація обслуговування споживачів, зробили революцію в підходах до організаційної побудови компаній, висунувши на перший план більш компактні горизонтальні структури, які швидше реагують на зміни і відкриті для інновацій. Такі схеми приведення структури у відповідність зі стратегією припускають менше число рівнів управління, невеликий розмах діяльності бізнес-одиниць, зміну робочих процесів для скорочення їхньої роздробленості через розподіл між різними функціональними відділами, створення проектних і міжфункційних груп, наділення повноваженнями з прийняття рішень менеджерів і працівників, співробітництво з основними постачальниками, збільшення обсягів передачі за межі компанії неосновних видів діяльності, невеликий штат співробітників для виконання підтримуючих функцій, використання комп'ютерних і телекомунікаційних технологій для забезпечення швидкого доступу до інформації.

#### **4.3. Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію компанії**

Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію, дуже важливе для її успішного виконання, тому що культура формує виробничий клімат і корпоративний дух, що сприяють виконанню поставлених завдань і роблять свій внесок для досягнення успіху.

Культура організації – це система колективно поділюваних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Основні елементи культури організації — це:

- цінності, соціальні установки;
- моральні принципи і ділова етика;
- методи мотивації працівників;
- стиль керівництва.

Усі характеристики, взяті разом, формують організаційну культуру. Вони відбиваються у традиціях, поведінці людей, в їхньому зовнішньому вигляді, манері спілкування, в їхніх діях і емоціях. Люди, які працюють в організації, формують її культуру й у той же час культура впливає на поведінку людей в організацій. Культура організації виявляється через уявлення про цінності, з неї виводяться норми і правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретне поведіння працівників всередині і поза організацією. Загальні цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття. Культура організації — це узагальнююча характеристика всієї організації в цілому.

Стратегія організації обов'язково втілюється в її культурі. Якщо стратегія спрямована на збільшення інноваційної активності, то основними цінностями в такій організації повинні стати відкритість, інформаційна прозорість, обмін інформацією і людьми всередині організації. Якщо ж стратегія полягає в тому, щоб перемогти конкурентів за рахунок мінімальних витрат, то і культура буде відбивати цю стратегію відповідним чином. Швидше за все, культура такої організації буде ґрунтуватися на твердому підпорядкуванні, а однієї з ведучих корпоративних цінностей буде економія завжди і у всьому.

Дуже часто елементи корпоративної культури зв'язують із засновником компанії або іншими впливовими лідерами, що створюють визначені цінності, переконання і принципи, яким компанія повинна слідувати і які потім вбудовуються в політику компанії, враховуються при визначенні кредо організації або її цінностей, стратегій і ділової практики. З часом ці цінності і практика стають невід'ємною частиною всіх службовців і менеджерів. Культура закріплюється і увічнюється, оскільки нові лідери намагаються підтримувати її, нові службовці зобов'язані адаптуватися до неї і впливати з неї; легенди, що неодноразово повторюються, підсилюють її, а члени колективу заохочуються і нагороджуються за дотримання культурних норм.

Корпоративні культури сильно розрізняються за силою і структурою. У деяких компаніях культура є її невід'ємною частиною, а в інших вона слабка, фрагментарна, оскільки існує безліч субкультур і дуже мало сильних, устояних традицій. У ряді випадків сформована культура не відповідає дійсності, домінує політика консерватизму, опору змінам, а зміст корпоративної культури сфальцьований на її самій. Такі риси культури дуже часто передують зниженню виробничих показників. У швидко мінливих умовах зовнішнього середовища адаптивна культура є найкращою, тому що внутрішнє оточення бізнесу відчутне до змін, експериментування, інновацій, нових стратегій і нової ділової практики — усього, що необхідне для адекватної реакції на вимоги власників компанії. Одна важлива відмітна риса адаптивної культури полягає в тому, що вище керівництво щиро піклується про всіх відомих учасників процесу — споживачів, службовців, акціонерів, головних постачальників і громадськості, на території якої оперує компанія. При цьому воно намагається швидко задовольнити всі їхні законні інтереси.

Філософія, цілі, норми і принципи нової стратегії можуть збігатися або вступати в протиріччя з принципами корпоративної культури. Тісний зв'язок між стратегією і культурою веде до досягнення максимальних результатів, слабка ж породжує важко подоланні перешкоди. Зміни в корпоративній культурі вимагають високого ступеня компетентності з боку керівництва компанії. Це припускає і символічні дії (наприклад, лідерства), і реальні кроки, що безпомилково показують усю повноту відповідальності й обов'язковості вищого керівництва. Чим більше збіг між культурою і стратегією фірми, тим менше залежність менеджерів від різних формальних процедур і правил і тим менше ступінь контролю над підлеглими. Більше того, принципи культури при цьому так добре дотримуються, що вони автоматично визначають стиль поведінки.

Здорова корпоративна культура також заснована на етичних принципах

бізнесу і моральних норм.

Такі стандарти відбивають загальний принцип: "робити все правильно" і чесно інформувати власників та всіх інших про те, як компанія робить свій бізнес. Щоб бути ефективними, корпоративна етика і цінності повинні стати сенсом життя персоналу, що може бути досягнуте за допомогою навчання, точного проходження їх і постійному нагадуванню про етичні норми і правила з боку менеджерів.

Успішно діючі менеджери із стратегії виконують важливу роль лідерства. Вони контролюють хід роботи, знаходячись значну частину часу за межами своїх офісів, переходячи з відділу у відділ, слухаючи, інструктуючи, схвалюючи, добуваючи важливу інформацію. Вони докладають зусиль із зміцнення корпоративною культури, подаючи особистий приклад, добре виконуючи свою роботу і роз'яснюючи службовцям зміст і особливості культури компанії. Вони заохочують людей до творення, щоб пристосувати організацію до умов, що змінюються, зробити її сприйнятливою до нових можливостей і змусити додержуватися свіжих ініціатив. Вони підтримують усіх, хто шукає нові можливості, а не ховає голову в пісок. Вони активно працюють над досягненням консенсусу при вирішенні питань про те, що потрібно, а що не потрібно змінювати. Вони зміцнюють високі етичні стандарти. Вони здійснюють коригувальні заходи, щоб удосконалити реалізацію стратегії.

Ці етичні принципи допомагають одночасно домагатися успіхів у бізнесі і виявляти щире турботу про всіх учасників фірми. Причому основні цінності й етика компанії повинні бути не просто усними деклараціями, а перетворитися в стиль життя.

#### **4.4. Розробка систем матеріального заохочення, що підтримують стратегію**

Важливим моментом для господарських підрозділів і підприємців є виконання стратегії і досягнення намічених показників діяльності. Менеджери компаній, як правило, намагаються підкреслити відповідальність всіх і кожного за виконання стратегічного плану, мотивуючи персонал до роботи і заохочуючи гарні досягнуті результати.

Розмаїтість підходів до мотивації і заохочення працівників досить велико. Це може бути надання можливості персоналу відчути себе частиною чогось значного або одержувати велику особисту задоволеність від результатів роботи. Закликаючи працівників творчо підходити до виконання своїх обов'язків, не зупинятися на досягнутому, поліпшувати підсумки діяльності, необхідно використовувати весь арсенал спонукальних мотивів до праці. Надання додаткових нагород або призів, загальне визнання, конструктивна критика, велика (або менша) відповідальність, збільшення (або скорочення) контролю за роботою і надання права самостійних рішень, пропозиція кращих умов праці або призначення в більш привабливі регіони, велика безпека роботи, додаткові виплати за роботу всього колективу й обіцянка відчутного матеріального заохочення (збільшення заробітної плати, премії, участь у прибутках компанії та інші види стимулювання) — усе це далеко не повний перелік механізмів

мотивації персоналу. Але політика і техніка мотивації і заохочення повинна використовуватися творчо і бути тісно ув'язана з факторами і цілями, необхідними для успішного виконання стратегії.

Гарними менеджерами, що виконують стратегію, є ті, хто здатний забезпечити виконання службовцями своїх обов'язків якнайкраще. Вони дозволяють працівникам включатися в стратегії і розуміти міру відповідальності за виконувану роботу. Працівники беруть участь у розробці рішень, пов'язаних з пошуками шляхів найкращого виконання роботи, і вони намагаються зробити роботу цікавою, що приносить внутрішнє задоволення. Ф. Херзберг сказав: "Якщо ви хочете, щоб люди були мотивовані до гарної роботи, дайте їм таку роботу". У цьому разі вони будуть поєднувати індивідуальні зусилля в командні або групові, шукати інші можливості, що забезпечують проведення нових ідей і створення сприятливого клімату. Вони будуть займатися розробкою стратегій, які забезпечують виконання способів мотивацій і їхнє ефективне застосуванням. Розглянемо деякі приклади.

- У компанії Mars Inc. (добре відомої своїми шоколадними батончиками) кожен працівник, включаючи президента, одержує щотижневий бонус у розмірі 10% заробітної плати, якщо протягом цього тижня він приходив на роботу вчасно. Таке заохочення має на меті зведення до мінімуму кількості запізнень і прогулів, що стимулює ріст продуктивності праці за рахунок виробництва більшої кількості шоколадних батончиків в одиницю робочого часу.
- У ряді японських фірм службовці регулярно збирають, щоб послухати надихаючі мотиви, співати корпоративні пісні й гімн. У США компанія Targetware проводить щотижневі вечори вшанування для заохочення продавців різних товарних ліній. Amway and Mary Kay Cosmetics проводять аналогічні зустрічі, заохочуючи своїх торговельних агентів.
- Менеджери місцевої компанії в Сан-Дієго щоранку на своїх 6 підприємствах збирають 2 000 співробітників, щоб повідомити їм про стан справ у компанії. Далі йде невелика зарядка. Керівники компанії думають, що "повторення щодня однієї і тієї ж процедури зміцнює єдність компанії. До того ж це весело і піднімає настрій". Менеджери змінюють один одного під час виступів. Більшість виступів має дуже особистий і емоційний характер, оскільки вони не пишуться і не схвалюються заздалегідь.
- Керівники компанії Texas Instruments and Dana Corp наполягають на тому, щоб групи (команди) і підрозділи установлювали свої власні завдання і проводили ретельний аналіз їхнього виконання.
- У компанії Procter & Gamble від менеджерів різних товарних марок (бренд-менеджер) вимагають твердої конкуренції один з одним. Офіційна політика фірми полягає у "вільному, нічим не обмеженому розвитку кожної товарної марки окремо". Подібна система цілеспрямованої внутрішньої конкуренції виховує людей, які люблять змагатися і удосконалюватися. Ті з них, хто перемагає, здобувають

славу героїв. Про їх хоробру й важку боротьбу у важких умовах за завоювання частки на ринку для своєї марки розповідають історії.

У розглянутих прикладах ставка робиться на позитивні фактори, що впливають на людину, в інших же відбувається змішання позитивного і негативного впливу. Подивимось, як Гарольд Дженіен, який був президентом і виконавчим директором компанії ІТТ, на думку деяких, сполучав у своїх методах керування гроші, тиск і страх. Якщо керівник використовує заохочення і покарання, пов'язані з сильним психологічним тиском, що породжує почуття занепокоєння і небезпеки, результат може виявитися прямо протилежним. Для забезпечення здорової робочої обстановки необхідно, щоб позитивний тиск переважував негативне. У той же час нерозумно повністю виключати вплив, що породжує в співробітників почуття занепокоєння. Немає таких доказів, які б свідчили про те, що відсутність тиску в робочій обстановці веде до кращого виконання стратегії. Добре функціонуюча організація повинна мати у своєму штаті амбіційних співробітників, які одержують задоволення від можливості процвітати, люблять приймати виклик, домагатися кращих результатів у середовищі, орієнтовані на удосконалення і думають, що визначена конкуренція і тиск корисні для задоволення їхніх потреб у визнанні. Необхідні розумні стимули й можливості службового росту, в противному разі тільки частина співробітників буде радіти про виконання стратегічного плану компанії.

#### **4.5. Стратегічний контроль**

**Контроль** – одна з основних функцій управління і відповідно стратегічний контроль – одна з функцій стратегічного управління. Контроль складається із становлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і здійснення коригуючого впливу у випадку, якщо отриманні результати відрізняються від встановлених стандартів. Контроль сприяє тому, щоб фактично отримані результати були якомога ближче до потребуючих або бажаних. Стратегічний контроль на відміну від поточного контролю направлений на відповідність стратегічних результатів стратегічним цілям.

Стратегічний контроль – це збір і обробка інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, які були задані раніше в стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які визвали такі відхилення, їх оцінка і прийняття рішення про коригуючий вплив. Задача стратегічного контролю полягає не в тому, щоб зафіксувати невиконання, або будь-який зрив, а в тому, щоб не допустити зриву, досягнути стратегічних цілей в намічені строки.

Починається стратегічний контроль із встановлення цілей розвитку об'єкта управління. Вимірювання отриманих результатів, моніторинг стану контролюючого об'єкту – наступна стадія стратегічного контролю. На заключній стадії контролю відбувається порівняння результатів вимірювання із цільовими орієнтирами, виявлення розбіжностей, які потребують коригуючого впливу і здійснення цього впливу.

**Успішний стратегічний контроль повинен мати наступні**

### **характеристики:**

- Своєчасність. Після бійки кулаками не махають, говорить відоме прислів'я, тобто немає сенсу здійснювати коригуючий вплив (махати кулаками), в тому випадку, коли дія (бійка) закінчилась.
- Орієнтація на результат. Важливо проконтролювати результат виконання роботи, а не момент приходу на робоче місце після обідньої перерви; якість звіту, який підготував співробітник, а не якість чищення олівців на його робочому місці.
- Простота. Ускладнені процедури контролю, як правило, приводять до того, що гальмується виконання інших управлінських функцій. Доцільно контролювати лише декілька ключових показників, проте робити це систематично й ефективно.
- Економічність. Витрати на контроль повинні бути вимірюваними у порівнянні з іншими видами витрат. Контроль не повинен ставати домінуючою функцією управління.
- Відповідність місії організації. Стратегічному контролю належить в кінцевому рахунку ступінь відповідності результату діяльності організації її місії. Стратегічний контроль повинен бути спрямованим на основні цілі, критерії та показники діяльності організації.

У цілому процес контролю представлений на рис. 4.1. Він починається зі встановлення цілей. Потім йде стадія вироблення критеріїв, оціночних показників і розмірів допустимих відхилень. Далі критерії, що були вироблені, доводять до співробітників, і організується процес вимірювання оціночних показників. Після порівняння оціночних показників з цільовими процес контролю розподіляється: або значущі відхилення відсутні і тоді на цьому закінчується даний цикл контролю, або зафіксовані значущі відхилення. У випадку, коли в процесі вимірювання виникає відхилення від заданих раніше цільових показників, то процес контролю знову розподіляється. Далі або проводять коригуючий вплив та усувають відхилення, або переглядають критерії оцінки. У будь-якому випадку цикл контролю потім повторюють знов.

Критерії оцінки будуються на основі конкретних цілей, які були вироблені на стадії стратегічного планування. Всі критерії, які застосовують у процедурі контролю, обираються з цілей, що лежать в основі стратегії організації. Цілі повинні бути вимірні й орієнтовані в часі, щоб можна було зіпоставити результати, отримані організацією, підрозділами або окремою людиною, з передчасними орієнтирами та цілями. Безпосередньому кількісному вимірюванню полягають не всі цілі, в цих випадках корисно формувати побічні показники. Для будь-якої цілі обов'язково слід встановлювати контролюючі вимірювальні параметри, в противному разі весь процес управління втрачає зміст.

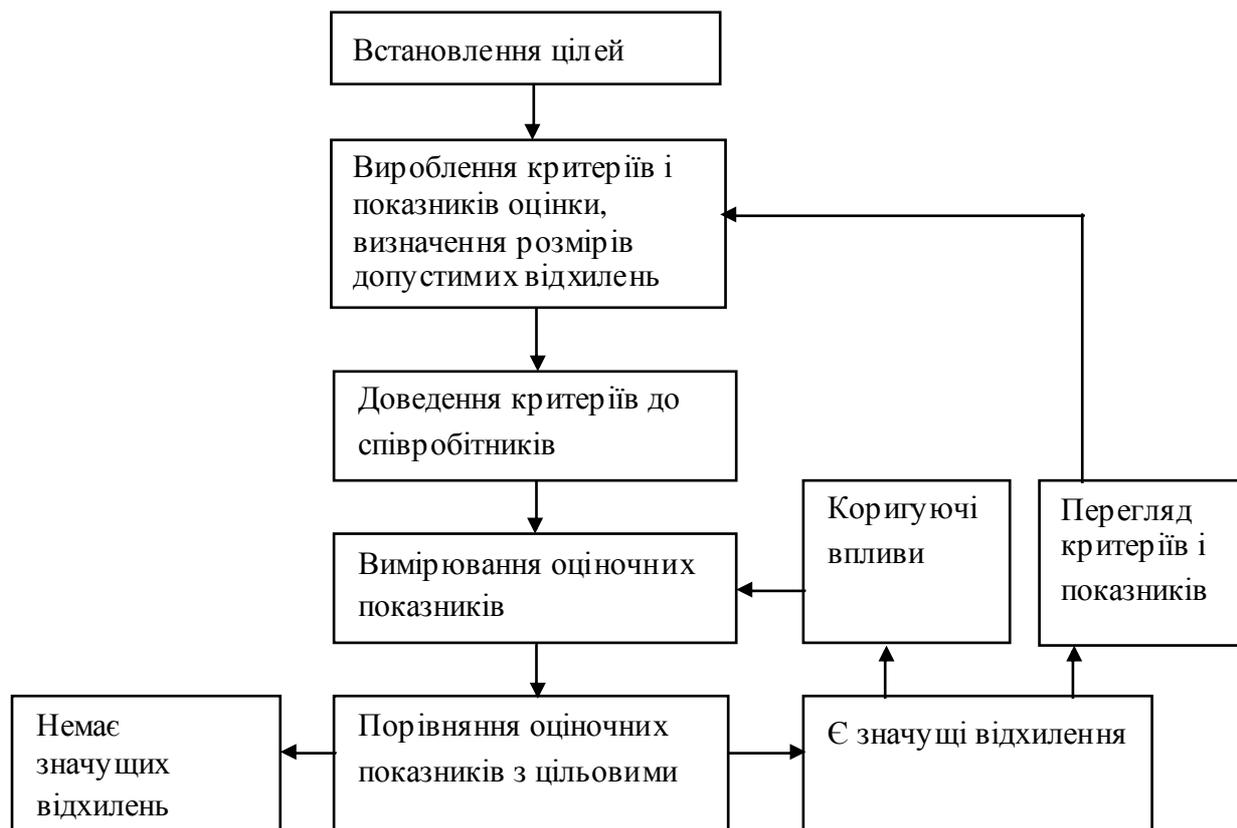


Рис. 4.1 – Процес контролю

Основні сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю такі:

1. Перерозподіл функцій контролю.
2. Поліпшується інформаційне забезпечення контролю.
3. Змінюється зміст контролю.

Розглянемо коротко ці тенденції.

1. Контрольні функції, які традиційно здійснюються централізовано (в комерційній фірмі – її керівництвом, а в державі – центральними органами) поступово переходять до:
  - сторонніх організацій, що спеціалізуються на функціях контролю;
  - споживачів продукції;
  - низових ланок управління.

Частина контрольних функцій передається зовнішнім організаціям. Більш яскраво ця тенденція проявляється в аудиті, коли незалежна аудиторська фірма перевіряє правильність бухгалтерських і фінансових документів. Ряд контрольних функцій здійснюється в процесі консультування, коли зовнішній консультант перевіряє відповідність тих чи інших процесів стандартам, які відомі консультанту. Зовнішній контроль має ряд переваг: він вільний від звичних встановлених уяв, схем дій і здатний запропонувати більш ефективний корегуючий вплив. Часто він користується власними критеріями, які не завжди збігаються з критеріями внутрішнього контролю.

Частина контрольних функцій делегується з верхніх поверхів управління на нижчі. В основному це стосується функцій поточного контролю. Ця

тенденція викликана, зокрема, тим, що в багатьох організаціях створюються малі підрозділи й філіали, які наділені самостійними функціями і визначеною відповідальністю. Разом з відповідальністю делегуються і повноваження контролю. Контроль обертається з жорсткого й централізованого в дружній і децентралізований. У зв'язку з делегуванням функцій контролю зменшується число контролерів, у той час контроль стає більш діючим і ефективним. Контроль наближується до безпосередніх виконавців і в значній мірі починає здійснюватися ними ж.

У ряді випадків користувач, споживач стає головним контролером. Так, зокрема, в державній службі на місце тотального бюрократичного контролю приходить контроль зі сторони споживачів послуг державної служби, який здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою суспільних організацій та засобів масової інформації.

2. Розвиваються нові інформаційні системи, які дозволяють у визначених аспектах автоматизувати процес управління і контролю. Одночасно з розвитком потужних інформаційних систем, які використовують сучасні можливості обчислювальної техніки та телекомунікаційні технології, змінюється зміст інформаційних потоків, які беруть участь у процедурі контролю. У зв'язку із змішуванням поточного контролю зверху донизу, потоки інформації від споживача до виробника вважають більш прямими і не торкаються вищих ешелонів управління. У той же час загальної тенденції контролю у всіх передових організаціях стає зменшення числа контролюючих параметрів з одночасним збільшенням числа вимірювань та підвищення ефективності кожної процедури контролю.

ERP – це інтегрована система управління, яка включає уніфіковану централізовану базу даних, єдиний додаток і загальний користувальний інтерфейс для управління фінансово-господарською діяльністю: виробничою, економічною та фінансовою, збутовою, закупочною, зберігання продукції і матеріалів та багатьма іншими. У таких системах з'єднались досягнення в області сучасного менеджменту.

3. Змінюється зміст контролю і методи його здійснення. Зокрема, від вимірювання витрат центр ваги переноситься на вимірювання результатів.

## Тести для поточного контролю

### Тема 1

#### Тест № 1. Основними елементами стратегічного управління (менеджменту) є:

1. Суб'єкти й об'єкти стратегічного управління.
2. Стратегічне і тактичне планування.
3. Стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль.
4. Менеджмент, маркетинг, бенчмаркетинг.

#### Тест № 2. Хто вважається попередником стратегічного управління і першим стратегом?

1. Філософи давнини й військові стратеги.
2. Військові стратеги й філософи.
3. Німецькі військові стратеги.
4. Китайські філософи.

#### Тест № 3. Необхідно закінчити визначення:

1. Стратегія - ....., що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної цілі.
2. Стратегія формулює ..... їхнього досягнення таким чином, щоб підприємство одержувало ..... руху.

#### Тест № 4. Стратегічний менеджмент – це:

1. Управління за планами.
2. Діяльність, пов'язана з аналізом і стратегічною позицією й вибором цілей і завдань.
3. Управління за результатами.

#### Тест № 5. Епоха масового виробництва починається:

1. З 1910 року.
2. З 1900 року.
3. З початку ХІХ століття.

#### Тест № 6. До функціональних стратегій відносяться:

1. Маркетингова та інвестиційна.
2. Скорочення.
3. Стратегія росту і зниження витрат.

#### Тест № 7. Формування стратегії відповідно зі схемою Мескона здійснюється такими етапами:

1. Визначення цілей фірми, вибір стратегії.
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища, вибір стратегії, аналіз безбитковості.
3. Визначення місії й цілей фірми, аналіз сильних і слабких сторін фірми, вибір стратегії.

**Тест № 8. Стратегія цінового лідерства доцільна за умови, коли:**

1. Незначні обсяги виробництва збуту продукції.
2. Усі виробники галузі виробляють досить стандартизовану продукцію.
3. Відсутні реальні можливості диференціації продукції.
4. Переважна більшість покупців використовують продукцію однаково.

**Тест №9. Основою конкурентних переваг для підприємств, які реалізують стратегію диференціації, є:**

1. Товар, функціональні характеристики якого суттєво відрізняються від товарів конкурентів.
2. Унікальна компетенція підприємства в обраному сегменті.
3. Менші витрати порівняно з конкурентами.
4. Розгалужена торговельна мережа.

**Тест № 10. Для малих підприємств в системі стратегічного управління використовується такий тип організаційної структури:**

1. Елементарна (дворівнева).
2. Функціональна.
3. Матрична.
4. Дивізіональна.

**Тема 2**

**Тест № 11. До факторів зовнішнього середовища відносяться:**

1. Законодавчі акти, споживачі, конкуренти.
2. Постачальники, споживачі, політична обстановка, стан економіки.
3. Міжнародні події, оточення, стан економіки, стан техніки і технології, політична обстановка.

**Тест № 12. Чим відрізняється STEP від SWOT - аналізу?**

1. SWOT- аналіз дозволяє синтезувати результати STEP – аналізу як внутрішнього так і зовнішнього середовища.
2. Предметом SWOT-аналізу виступає як зовнішнє так і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP–аналізу – тільки її зовнішнє середовище.
3. SWOT-аналіз являє собою аналіз сил і слабкостей підприємства, а STEP–аналіз її можливостей і зовнішніх загроз.

**Тест № 13. SWOT–аналіз включає в себе:**

1. Аналіз можливостей підприємства і вірогідних погроз.
2. Аналіз сильних і слабких сторін в діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами.
3. Аналіз макросистеми ринку і конкретних цільових ринків.
4. Все разом.

**Тест № 14. Стратегічна зона господарювання це:**

1. Зона найбільшого стратегічного господарського ризику.
2. Перспективний сегмент ринку.
3. Сегмент навколишнього середовища, на якому підприємство має (чи хоче мати) вихід.
4. Вільна економічна зона.

**Тест № 15. Місія у стратегічному менеджменті це:**

1. Чітко виражена загальна ціль діяльності підприємства.
2. Діяльність підприємства, його базові цілі й принципи діяльності, бізнес-план.
3. Дозволяє об'єднати зусилля в одному напрямку, розподілити відповіді...

**Тест № 16. Якої концепції відповідає який принцип? Заповніть таблицю, яка наведена нижче, ставлячи хрестики у відповідних клітинках.**

Концепція	Принцип	
	від сучасного до майбутнього	від майбутнього до сучасності і назад
Стратегічне планування		
Стратегічний менеджмент		

**Тест № 17. Що є головною ціллю стратегічного аналізу зовнішнього середовища? Поставте хрестик навпроти обраного варіанта.**

Варіанти	Зміст відповіді	Відмітка про вибір
1	Інформація про можливості, які треба прибрати до уваги, якщо формулюється місія.	
2	Інформація про загрозу, яку треба враховувати при розробці продуктово-маркетингової стратегії.	
3	Інформація про загрози й можливості, які треба враховувати, якщо приймаються всі ключові стратегічні рішення.	

**Тест № 18. Що таке місія організації?**

Варіанти	Зміст відповіді	Відмітка про вибір
1	Місія – це головна ціль першого рівня дерева цілей.	
2	Місія – це головна ціль підприємства, яка визначає як пріоритетні напрямки його діяльності, так і основну причину його існування.	
3	Місія – це формування основного напрямку діяльності підприємства.	
4	Місія – це головна ціль підприємства, офіційно затверджена в його бізнес-плані.	

**Тест № 19. 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.

**Тест № 20. Покращуючи структуру ресурсів (підтримуючи оптимальну збалансованість видів ресурсів), підприємство таким чином:**

1. Збільшує свій потенціал.
2. Знижує свій потенціал.
3. Збільшує матеріальні ресурси.
4. Збільшує ефективність використання ресурсів.

**Тест № 21. Стратегічна позиція підприємства вибирається на підставі використання таких матриць, як:**

1. Матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі.
2. Матриця БКГ, матриця Ансоффа.
3. Модель Томпсона-Стрикленда, матриця БКГ.
4. Матриця Мак-Кінсі

**Тест № 22. На виживання підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища суттєво впливає:**

1. Зовнішня гнучкість підприємства.
2. Планування набору СЗГ.
3. Внутрішня гнучкість підприємства.
4. Привабливість СЗГ.

**Тема 3**

**Тест № 23. У матриці оцінки стратегічного потенціалу організації не містяться відомості (підкресліть зайве)**

1. Значущість окремих елементів СПО підприємства.
2. Стан кожного елемента СПО.
3. Витрати на кожний елемент СПО.
4. Забезпеченість кожного елемента СПО різними видами ресурсів.

**Тест № 24 При розрахунку середньої оцінки декількох експертів відносно забезпеченості будь-якого елемента СПО різними видами ресурсів використовується формула середньої величини:**

1. Середньої геометричної зваженої.
2. Середньої арифметичної простої.

3. Середньої арифметичної зваженої.
4. Середньої геометричної простої.

**Тест № 25.** Для розрахунку оцінки конкурентного статусу організації необхідно знати:

1. СЗГ і Днр.
2. СПО і Днр.
3. СПО і СЗГ (страт зона господарювання).

**Тест № 26.** При розрахунку принадності стратегічної зони господарювання використовується формула середньої:

1. Середньої арифметичної зваженої.
2. Середньої геометричної простої.
3. Середньої геометричної зваженої.
4. Середньої арифметичної простої.

**Тест № 27.** Матриця McKensey – General Electric дозволяє вибрати стратегії відповідно до:

1. СЗГ і КСО.
2. КСО і Днр.
3. Днр і СЗГ.

**Тест №28.** Якщо підприємство займає в матриці McKensey – General Electric виділену позицію, яку стратегію воно може обрати для подальшого зростання (оберіть номер стратегії)

1	2	3
4	5	6
7	8	9

**Тест №29.** При побудові радара конкурентоспроможності для восьми показників кут між його осями складатиме:

1. 60грн.
2. 45 грн.
3. 72 грн.
4. 40 грн.

**Тест № 30.** При встановленні значущості окремих детермінантів національного ромбу сукупна значущість всіх детермінантів може дорівнювати:

1. 2
2. 1
3. 0,5
4. 0

**Тест № 31.** Конкурентоспроможність - це:

1. Здатність протистояти конкурентам.

2. Ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо здобуття і утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги.
3. Здатність підприємства продавати такий товар, що користується попитом на ринку.
4. Спроможність підприємства функціонувати на ринку в умовах конкурентного оточення.

**Тест № 32. Конкуренція в галузі посилюється, коли:**

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

**Тест № 33. Бар'єром входження в галузь для потенційних конкурентів не є:**

1. Рівень диверсифікації основних виробників галузі.
2. Лояльність покупця до традиційних постачальників.
3. Потреба в капіталі.
4. Доступ до каналів розподілу.

**Тест № 34. У матриці GE/McKensey для аналізу господарчих підрозділів підприємства використовують такі критерії:**

1. Привабливість галузі / позиція у конкуренції.
2. Темпи зростання / частка ринку.
3. Стадія життєвого циклу галузі / позиція у конкуренції.
4. Інтенсивність конкуренції / потреби в інвестиціях.

**Тест № 35. Стратегічна зона господарювання - це:**

1. Окремий сегмент ринку, на якому підприємство функціонує або на якому бажає функціонувати.
2. Сфера діяльності підприємства, яка забезпечує найбільшу прибутковість.
3. Орган, на який покладаються функції стратегічного управління.
4. Організаційна одиниця, яка відповідає за стратегічні позиції підприємства на одному чи декількох сегментах.

**Тест № 36. Плани досягнення цілей розробляють менеджери:**

1. Середнього рівня управління.
2. Вищого рівня управління.
3. Вищого і середнього рівня управління.
4. Нижчого рівня управління.

**Тест № 37. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно починати з:**

1. Оцінки структури, динаміки, ефективності використання потенціалу підприємства та визначення її частки на ринку.
2. Аналізу резервів і витрат потенціалу підприємства

3. Вибору стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
4. Оцінки рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства і визначення її частки на ринку.

**Тест № 38. За М. Портером, до конкурентних стратегій належать:**

1. Лідерство на основі низьких витрат, диференціація, фокусування.
2. Диверсифікація, спеціалізація, вертикальна інтеграція.
3. Вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, спеціалізація, диверсифікація.
4. Спеціалізація, диверсифікація, фокусування.

**Тема 4**

**Тест № 39. До детермінантів національного ромбу не відноситься:**

1. Параметри чинників.
2. Параметри попиту
3. Родинні та підтримуючі галузі
4. Стратегія організації
5. Конкурентоспроможність

**Тест № 40. При розрахунку детермінату національного ромбу Днр використовують формулу середньої величини:**

1. Середньої геометричної простої.
2. Середньої арифметичної простої.
3. Середньої арифметичної зваженої.
4. Середньої геометричної зваженої.

**Тест № 41. Синергізм в управлінні набором СЗГ - це:**

1. Результат від оптимального поєднання СЗГ, їх взаємодії, який характеризується одержанням більшого ефекту, ніж сума ефектів від незалежно діючих СЗГ підприємства.
2. Спроможність підприємства до ефективного варіювання цілями в СЗГ.
3. Своєчасна й ефективна зміна набору СЗГ і зміна товарної, цінної та інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ.
4. Здатність підприємства до ефективної адаптації.

## Список літератури

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 327с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Уч. – метод. пос. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
6. Блинов В.И. Математические основы менеджмента. – К.: МАУП, 1997. – 68с.
7. Винокуров В.А, Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 60с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1998. – 296с.
9. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. – М.: изд-во ПРИОР, 1998. – 176с.
10. Забелин П.В., Моисеева Н.Н. Основы стратегического управления: Уч. пособие. – М.: Информ. внедренч. центр «Маркетинг», 1998. – 195с.
11. Иванов Ю.Б. Конкурентно способность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 248с.
12. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Изд. дом „Филинь”, 1998. – 272с.
13. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание символы. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
14. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. – М.: Рус. дел. лит., - 1998. – 768с.
15. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентноспособностью предприятия // Бизнес – информ. – 1996. - №5. - с.23 – 27.
16. Обер – Крис Дж. Управление предприятием. – М.: Сирин, 1998. – 257с.
17. Петров А.М. Методология выработки стратегии предприятия. – СПб.: УЭФ, 1992. – 127с.
18. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896с.
19. Райан Б. Стратегический учет для руководителей. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616с.
20. Стратегическое планирование/ Под ред. Э.А. Уткина. – М.: „Тандем”, изд – во ЭКСМОС , 1998. – 440с.
21. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. ред. А.П. Градова., - СПб.: Спецлитература, 1996. – 510с.

22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
23. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: „Тандем”. - 1997. – 400с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЗАО „Бизнес – школа” Интел – синтез”, 1997. – 314с.
25. Френкель А.А. . Математический анализ производительности труда. – М.: Экономика, 1968.
26. Цай Т.Н., Грабовый П.Г., Марашда Бассам Сайел Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. – М.: Аланс, 1997. – 288с.
27. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 128с.
28. Экономическая стратегия фирмы: Уч. пособие / Под ред. А.П. Градова, - СПб.: Спецлитература, 1999. – 589с.
29. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: „Тандем”. - 1998. – 384с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

***СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

**Конспект лекцій** (для студентів спеціальності 7.050 201 – «Менеджмент організацій»)

Автор: Євген Миколайович Кайлюк

Редактор: М.З. Аляб'єв

План 2006, поз. 154

---

Підп. до друку 4.10.06  
Друк на ризографі  
Тираж 200 прим.

Формат 60x841/16  
Обл. вид. арк. – 2,5

Папір офісний  
Замовл. №\_\_\_\_\_

---

Сектор оперативної поліграфії при ІОЦ ХНАМГ  
61002, м. Харків, вул.Революції, 12