

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Чернігівський державний інститут економіки і управління

САВЧЕНКО В. Ф.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Чернігів, 2012

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Чернігівський державний інститут економіки і управління

Савченко В.Ф.

Стратегічне управління

Опорний конспект лекцій
для студентів
освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»
спеціальності 8.0305801 «Фінанси і кредит»

Затверджено на засіданні Вченої Ради ЧДІЕУ

Протокол № 02/12
від 01 березня 2012 року

УДК 658.143.3

В.Ф. Савченко

Стратегічне управління. Опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Фінанси і кредит». – Чернігів, 2012. – 244 с.

Укладач: Савченко Володимир Федорович, д. е. н., проф.

Рецензенти: Каленюк І.С., д. е. н., проф.

Коваленко Л.О., к. е. н., проф.

Вдовенко С.М., д. н. д. у., проф.

ББК

ISBN

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	7
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, сутність, концепції.....	9
1.1. Стратегія підприємства як відкритої системи.....	9
1.2. Сутність стратегії управління.....	12
1.3. Концепції управління підприємством.....	17
1.4. Переваги стратегічного підходу до управління.....	21
Тема 2. Місія та цілі підприємництва.....	25
2.1. Місія – мета існування підприємства.....	25
2.2. Формування стратегічної місії.....	28
2.3. Цілі підприємства.....	33
2.4. Процес визначення цілей.....	37
Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства...	43
3.1. Чинники зовнішнього середовища.....	43
3.2. Методи оцінки і прогнозування зовнішнього середовища.....	48
3.3. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.....	51
3.4. Стратегії вибору форм здійснення закордонних операцій.....	55
Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища та потенціалу підприємства, формування його конкурентних переваг.....	61
4.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	61
4.2. Стратегічний потенціал підприємства.....	66
4.3. Конкурентоспроможність підприємства.....	70
4.4. Конкурентоспроможність товару.....	73
4.5. Оцінка конкурентних переваг в галузі (за М. Портером).....	76

Тема 5. Стратегія бізнесу. Особливості вибору стратегії підприємства.....	80
5.1. Створення стратегічної бази підприємства.....	80
5.2. Найбільш розповсюджені стратегії бізнесу.....	81
5.3. Правила вибору стратегії (за І. Ансоффом).....	85
5.4. Стратегії підприємств великого, середнього і малого бізнесу.....	87
Тема 6. Реалізація стратегії підприємства.....	92
6.1. Послідовність реалізації стратегії.....	92
6.2. Подолання опору стратегічним змінам.....	93
6.3. Альтернативність у реалізації стратегії розвитку підприємств....	95
6.4. Стратегічний контроль.....	102
Тема 7. Корпоративна стратегія підприємства.....	109
7.1. Корпоративна стратегія – концептуальна основа розвитку підприємства.....	109
7.2. Формування корпоративної стратегії.....	111
7.3. Зміст та характеристика «портфельного набору» корпоративної стратегії.....	116
7.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу опрацювання корпоративної стратегії.....	123
Тема 8. Функціональні стратегії підприємства.....	126
8.1. Загальна характеристика функціональної стратегії.....	126
8.2. Стратегічні аспекти у функціональних характеристиках діяльності підприємства.....	130
8.3. Виробнича стратегія.....	134
8.4. Інноваційна стратегія.....	139
Тема 9. Стратегічне планування та прогнозування.....	144
9.1. Мета та принципи стратегічного планування.....	144

9.2. Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання.....	148
9.3. Моделі стратегічного планування діяльності підприємства.....	151
9.4. Зміст і структура стратегічного плану.....	155
9.5. Прогнозування майбутнього розвитку підприємства.....	160
Тема 10. Фінансово-економічні аспекти стратегії управління.....	164
10.1. Сутність і роль фінансової стратегії.....	164
10.2. Процес розробки фінансової стратегії.....	165
10.3. Фінансово-економічні складові реалізації фінансових планів і програм.....	169
10.4. Операційні фінансові стратегії.....	175
10.5. Розробка стратегії фінансового інвестування.....	181
Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління.....	186
11.1. Стратегічні переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління.....	186
11.2. Приведення організаційної структури у відповідність до стратегії.....	192
11.3. Організаційна культура підприємства як об'єкт стратегічних змін.....	195
11.4. Організаційні механізми та форми реалізації інноваційних стратегій.....	199
Тема 12. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.....	207
12.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.....	207
12.2. Типи кадрових стратегій.....	210
12.3. Ефективність кадрової стратегії.....	215

12.4. Мотивація і формування стратегічної поведінки персоналу.....	217
Тема 13. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління підприємствами в Україні.....	223
13.1. Умови функціонування підприємств у зв'язку з переходом до ринкових методів господарювання.....	223
13.2. Середовище, в якому опинилися підприємства України на сучасному етапі.....	225
13.3. Етапи стратегічного управління.....	231
13.4. Перспективи стратегічного управління в державі.....	234
Список рекомендованої літератури.....	240

ВСТУП

Стратегічне управління вважають не тільки особливою управлінською діяльністю, а й вершиною науки управління. Серед інших галузей знань його вирізняє те, що він визначає загальний напрям розвитку, який є основою для розроблення функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), а також механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем.

Стратегічне управління як діяльність керівництва з управління підприємством в конкурентному ринковому середовищі – найважливіша складова життя сучасного ділового менеджменту. Досвід розвинених країн світу показав, що стратегічний підхід до управління підприємством має безспірні переваги. Обрана стратегія дає змогу чітко визначати завдання, націлює керівників на перспективне мислення, веде до координації зусиль, сприяє підготовленості підприємства до непередбачуваних змін і криз. Тому навчальна дисципліна “Стратегічне управління” входить до програми підготовки магістрів з фінансів як обов’язковий предмет.

Мета «Опорного конспекту лекцій» з даної дисципліни – разом з відповідними методичними вказівками для проведення практичних занять (вони також укладені автором) сформуванню у студентів систему знань з основ теорії та практики стратегічного управління, уміння й навички розробки та реалізації стратегії підприємства, а також виробити стійке переконання в необхідності використання стратегічного підходу до управління.

Мета дисципліни – набути знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних прогнозів і планів, розробки системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Завдання дисципліни полягають у вивченні таких головних складових: поняття, сутність, концепції стратегії підприємства, її місії, цілі та мета; планування і прогнозування; стратегічний аналіз внутрішнього та

зовнішнього середовища, конкурентних переваг; стратегія бізнесу, корпоративна стратегія підприємства; альтернативність у сучасному виборі реалізації стратегії; загальні характеристики функціональної стратегії, її особливості у сфері діяльності; фінансово-економічні аспекти стратегії управління; організаційне та соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління; сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Предмет курсу – закономірності, концептуальні основи і принципи побудови систем стратегічного управління підприємствами.

Опорний конспект лекцій може бути корисним для студентів, які вивчають дисципліни «Стратегічне управління» і «Стратегічний менеджмент», а також для всіх, хто цікавиться проблемами стратегічного управління підприємствами в динамічному середовищі ринкової економіки України.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ, КОНЦЕПЦІЇ

1.1. Стратегія підприємства як відкритої системи

Термін «стратегія», його виникнення. Основні завдання підприємства як відкритої системи. Принципи формування стратегічної моделі. Система стратегічних перетворень на підприємстві. Класифікація стратегій підприємства.

Термін «стратегія» походить від грецького «strategia» (stratos – військо та ago – веду), з військового лексикону. Її розуміли як вищу форму військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер війни, опрацьовує теоретичні основи планування, підготовки та здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання.

Вперше термін «стратегія» у сфері економіки підприємства використав у 1962 році А. Чандлер у праці «Стратегія та структура».

В сучасній економічній літературі існує значна кількість визначень терміну «стратегія»:

1. У менеджменті стратегія – це програма дій, що визначає розвиток підприємства, відповідну систему управління, шляхи досягнення поставлених цілей.

2. За І. Ансоффом, стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

3. За Б. Карлосом, стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.

4. За А. Чандлером, стратегія – встановлення основних довготермінових цілей та намірів підприємства, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей.

5. За А. Томпсоном, стратегія – план управління підприємством, задоволення потреб споживачів та досягнення визначених цілей.

6. За А. Месконом, стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії підприємства та досягнення його цілей.

Узагальнюючи, **стратегія розглядається як засіб досягнення цілей**, до яких прагне підприємство і які можуть змінюватися в окремі моменти у зв'язку із зміною зовнішніх умов.

Процес опрацювання стратегії підприємства здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку, що потребує комплексу специфічних заходів.

Стратегія має узгоджуватися з місією, яку визначило для себе підприємство.

Ефективна реалізація стратегії неможлива без зворотнього зв'язку із зовнішнім середовищем.

Основні завдання стратегії підприємства як відкритої системи, які доцільно визначити на початку вивчення курсу:

1. Дослідження ринку.
2. Визначення обсягів виробництва продукції (надання послуг).
3. Розвиток інвестиційної діяльності.
4. Здійснення інноваційної діяльності.
5. Налагодження ефективних зв'язків з партнерами по ринку.
6. Формування ефективної кадрової політики.

Принципи формування стратегічної моделі підприємства:

1. Узгодженість з ресурсними можливостями.
2. Охоплення всіх сфер діяльності.
3. Інноваційність поведінки – готовність до безперервних оновлень та покращень усіх сфер діяльності підприємства.
4. Усвідомлення власних сильних сторін підприємства та їх розвиток.
5. Творчий підхід – уміння передбачити можливі майбутні проблеми.
6. Ефективність та посилення мотивації персоналу.
7. Практичність та можливість реалізації стратегії.

Сутність стратегічних перетворень на підприємстві визначають:

1. Злиття, поглинання, приєднання та інші форми реорганізації.
2. Впровадження інновацій.
3. Вибір (зміна) місця розташування.
4. Реконструкція виробничих потужностей.
5. Зміна організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва та системи управління.

Формування стратегії відбувається в умовах узагальненої, неповної та неточної інформації.

Класифікація стратегій підприємства надається у таблиці 1.1 [6].

Таблиця 1.1

Класифікація стратегії підприємства

Ознаки класифікації	Види стратегії
За ієрархією	Загальна (корпоративна), портфельна, бізнесова, функціональна
За функціональною ознакою	Маркетингова, фінансова, виробнича, соціальна, економічна, організаційних перетворень
За термінами реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
За стадіями економічного розвитку	Зростання, стабілізації, скорочення
За напрямками можливого розвитку виробництва	Стратегія інтенсивного, інтеграційного, диверсифікованого розвитку, реструктуризації, спеціалізації, концентрації
За позицією у конкурентній боротьбі	Стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника, початківця

1.2. Сутність стратегії управління

Стратегія як явище та інструмент розв'язання проблем. Стратегія як процес та стратегія як результат. Ототожнення стратегії з позицією на ринках. Дві основних концепції стратегії – філософська та організаційно-управлінська. Підходи до стратегії відомих економістів А. Томпсона та І. Ансоффа. Стратегія як стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Узагальнена сутність стратегії. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії.

У суспільстві тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання проблем, оскільки люди хочуть знати: що їм необхідно робити на даному етапі, а також у довгостроковій перспективі; як хоча б частково керувати процесами, що відбуваються на підприємстві. Для розв'язання цих проблем були створені:

1. Концепція стратегічного управління – в теоретичному плані.
2. Різні варіанти побудови системи стратегічного управління – на практиці.

Запозичення категорії «стратегія», як уже зазначалося, з військового лексикону, пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до воєнних дій. Це сталося наприкінці 50-х років ХХ століття і було пов'язано із насиченням ринку та зростанням конкуренції, в результаті чого, щоб вижити, було потрібно боротися. Відтоді теорія й практика стратегічного управління просунулися далеко вперед.

На сьогодні досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» і «стратегії як результату» (кінцевого орієнтиру).

В першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі питання:

1. Хто ми є? Де ми знаходимося? (положення А).
2. Якими ми бажаємо бути? Куди ми йдемо? (положення Б).

3. Коли і як ми досягнемо наших цілей? (тобто перейдемо із положення А в положення Б).

Визначення стратегії як результату пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для проведення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють наступні підходи:

1. Стратегія ототожнюється з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх» ринках, вести боротьбу за завоювання нових ринків. Даний підхід найбільш розповсюджений.

2. Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись підприємство. Найбільш часто за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися вивченим досвідом. Для прикладу, подібний підхід використовувала у свій час японська фірма «Камацу», що вивчала діяльність американської фірми «Котерпіллер». «Котерпіллер» охоплювала на той час до 70 % світового ринку сільськогосподарських, транспортних, будівельних та інших видів техніки. В сучасному виробництві «Камацу» став головним конкурентом свого «зразка», витісняє його з ринків.

3. Стратегія як мета управління – ідеальна модель підприємства, де реалізується бачення його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT- аналізу.

4. Стратегія у вигляді філософії, якою має керуватися організація, а саме: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегрована частина менеджменту, яка дозволяє усвідомити майбутнє; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів; мислення, інтелектуальні справи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур.

5. Стратегія – це шаблон логічної, послідовної поведінки, що свідомо чи стихійно складається на підприємстві.

6. Стратегія – найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У цьому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Можна виокремити дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами проведення стратегічної діяльності на підприємстві.

Стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонентів. Відомий спеціаліст із стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами підприємства.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться наступне визначення: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності».

Узагальнюючи, основними особливостями та **характеристиками стратегії є:**

1. Дає визначення напрямків і шляхів досягнення цілей, зміцнення, зростання та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах.

2. Постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотній зв'язок.

3. Є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії.

4. Є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу.

5. Являється способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем.

6. Через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді стратегічного набору.

7. Є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно характеризують напрямки розвитку підприємства.

8. Дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток та результати.

9. Виступає фактором стабілізації відносин на підприємстві.

Кожен процес чи явище в оптимальному випадку можуть надати не більше того, що є в їхньому потенціалі. Стратегія – дуже ефективне для підприємства творіння, проте вона не панацея від всіх його негараздів. Тому необхідно чітко розуміти, чого неможливо очікувати від стратегії.

Від стратегії не можна чекати:

1. 100%-го передбачення майбутнього, котре у поточному періоді забезпечить прийняття тільки правильних рішень.

2. Обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі (проте відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства).

3. Негайного результату.

4. 100%-го виконання всіх стратегічних настанов.

5. Забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь вибрані.

6. Визначення переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності.

7. Продажу товарів у запланованих обсягах.

Стратегія не повинна бути:

1. Простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів.

2. Ідеєю лише вищого управлінського персоналу.
3. Заміною здорового глузду та інтуїції.
4. Розробленою та виконаною в умовах конфлікту.
5. Планом наперед зазначеного обсягу тексту.
6. Переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства.
7. «Вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною.

Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії у ринковій економіці:

1. Потреби клієнтів.
2. Наявність необхідних ресурсів.
3. Можливості використання власних і залучених капіталовкладень.
4. Наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів.
5. Тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій.
6. Рівень діючої технології та можливості її модифікації.
7. Кадровий потенціал.

Недостатньо обґрунтована стратегія має наступні недоліки:

1. Неповне врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації.
2. Передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів.
3. Орієнтація на вузьке коло питань, що не охоплюють всієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності.
4. Ототожнення стратегії і тактики діяльності.
5. Відсутність навичок стратегічної діяльності (це проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів) [43].

Підсумовуючи, подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості і багатоаспектності самого поняття «стратегія».

1.3. Концепції управління підприємствами

Підходи до управління на початку ХХ століття. Планування – необхідна передумова успішної реалізації ділових починань підприємств. Товарна, збутова та ринкова орієнтації діяльності фірм. Етапи поступового переходу до стратегічного управління. Визначення концепції управління. Чинники, що вказують на характерні риси системи стратегічного управління підприємства.

На початку ХХ століття в перших працях з менеджменту зазначалось, що планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень.

Його мета – забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання підприємств. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Сучасне розуміння розвитку економіки, передбачення майбутнього підприємства можна охарактеризувати чотирма основними етапами. Залежно від розвитку ринку, комерційній діяльності фірм відповідає певна теорія управління підприємством.

1. Товарна орієнтація ринку – характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Теорією управління підприємством за таких умов є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів-витрат виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про загальну

незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Коректування діяльності проводиться тільки час від часу, якщо назріла необхідність.

2. Збутова орієнтація – характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку. При такій орієнтації використовується довгострокове планування, що ґрунтується на уявленні про можливість прогнозувати забезпечення довгострокового приросту основних показників діяльності фірми. Процес планування передбачав визначення довгострокових змін обсягу продаж, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування пристосовує виробничу діяльність до змін на ринку, які мають відбитись на комерційній діяльності фірми на найближчі 2-10 років.

3. Ринкова орієнтація діяльності – передбачає відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів.

4. Стратегічне планування – вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керівництва діяльністю фірми, виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умовах ринку, особливо на умовах конкуренції та збуту, як на критерії управління.

Сучасні провідні фірми використовують систему стратегічного управління, яка лежить в основі концепції маркетингу. Маркетинг розуміють як цілісну систему організації та управління діяльністю підприємства, що забезпечує максимальний збут продукції, досягнення значної активності виробничої діяльності та розширення ролі ринку.

Суть маркетингу можна сформулювати так: виробляти те, що, безумовно, знаходить збут, а не намагатися нав'язати покупцю те, що вироблено.

Основна мета маркетингу конкретної фірми – забезпечення максимальної рентабельності її функціонування, що може бути досягнуто лише в разі відповідності продукції фірми ринковим вимогам.

Залежно від умов комерційної діяльності, кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найбільш прогресивною є теорія стратегічного управління.

Будь-яка система управління підприємством базується на відповідній концепції.

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

Виходячи з цього, на рис. 1.1 наведено принципову схему стратегічного управління підприємством.

Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємство функціонувало відповідно до вибраної концепції управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність шляхам розробки і реалізації системи стратегій (стратегічного набору).

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування.

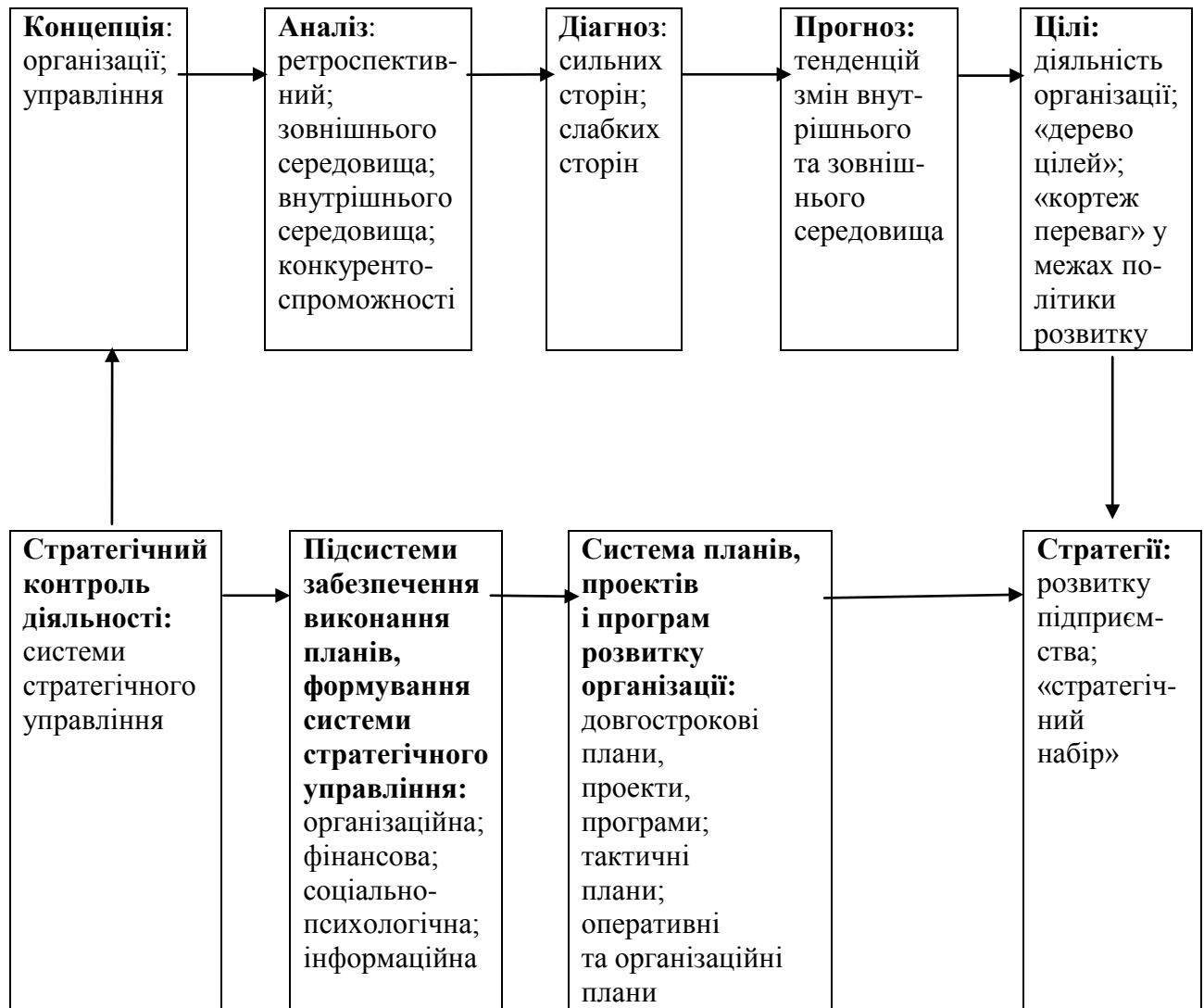


Рис. 1.1 Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Характерні риси системи стратегічного управління конкретного підприємства залежать від взаємодії наступних чинників:

1. Рівень управління.
2. Розміри підприємства (залежно від галузевих особливостей).
3. Характерні риси виробничого потенціалу.
4. Тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації.
5. Галузева приналежність.
6. Наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу.
7. Рівень кваліфікації персоналу.

1.4. Переваги стратегічного підходу до управління

Варіанти побудови системи стратегічного управління за І. Ансоффом. Стратегічно орієнтоване підприємство. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств. Переваги стратегічного мислення. Заохочення активного управління підприємствами. Основні складові стратегії компанії.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств.

Американський фахівець І. Ансофф розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління:

1. За допомогою вибору стратегічних позицій.
2. Ранжируванням стратегічних задач.
3. На основі врахування «слабких сигналів».
4. В умовах стратегічних несподіванок.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство стратегічно орієнтоване.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Переваги стратегічно орієнтованих підприємств:

1. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
2. Можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

3. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

4. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обгрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

5. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятними до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

6. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформувані відповідні інформаційні банки.

7. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності майбутнього.

8. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін.

Вітчизняним підприємствам в останні роки критичну ситуацію створюють:

1. Динаміка ринку, що важко прогнозується.
2. Безліч нових директивних рішень і законодавчих актів.
3. Танучі внутрішні ресурси.
4. Зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері.

В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику діяльності підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад стратегічного управління. Закордонні конкуренти використовують ті ж самі фундаментальні методи і підходи, що й українські керівники, але, на відміну від українських, досягають більших успіхів за рахунок ретельності, дисциплінованості, з якою вони розробляють і реалізують стратегії.

Переваги стратегічного мислення і усвідомлення стратегічного управління (на відміну від вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності):

1. Можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією.

2. Створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

3. Забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії – що ми намагаємося робити і чого домагаємося?

4. Можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обгрунтовані і високоефективні проекти.

5. Необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозливі тенденції.

З історії бізнесу відомо, що високих результатів звичайно домагалися компанії більш ініціативні, а не ті, що просто реагували на умови, які змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, компанії роблять стратегічні наступи для забезпечення конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

Для визначення стратегії необхідно вивчити внутрішній стан фірми і зовнішні чинники. Тільки чітко уявляючи положення своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер зможе краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей та фінансових результатів.

Стратегія компанії, як правило, включає в себе дві основні складові:

1. Продумані цілеспрямовані дії.

2. Реакцію на непередбачуваний розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється.

Обставини постійно змінюються в наступних спрямуваннях:

1. Важливі відкриття в області технологій.

2. Успішне забезпечення ринку новими товарами конкурентами.
3. Нова державна регламентація і політика.
4. Розширення інтересів покупців у тій чи іншій галузі.

Завжди залишається деяка невпевненість у майбутньому і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь, слідувати наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядний розробник стратегії більш орієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем фірми.

Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов [29].

ТЕМА 2. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Місія – мета існування підприємства

Місія як стрижень, що пов'язує у єдине ціле всі види діяльності економічних систем. Значення і зміст місії. Образ і кредо економічної системи. Відображення інтересів всіх груп, що працюють на підприємстві. Фактори впливу на організаційну (корпоративну) культуру. Значення місії підприємства. Положення про місію. Чинники, що впливають на формування місії підприємства (за Ф. Котлером).

Місія – поняття, що використовується для визначення мети якогось виду діяльності.

Це стрижень, що пов'язує у єдине ціле всі види діяльності економічної системи.

Місія – мета існування підприємства, яка має бути досягнута у певному періоді і містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності. На основі таких орієнтирів визначають перспективи, яких має досягти підприємство.

Місія – це основна загальна мета діяльності, чітко визначена причина існування підприємства, що деталізує його статус і визначає напрям та орієнтири для формування цілей і стратегій для різних функціональних підрозділів.

Значення місії:

1. Створює впевненість, що підприємство дотримується чітких цілей, які не суперечать одна одній.
2. Сприяє розумінню і підтримці серед усіх учасників партнерських відносин.
3. Допомогає поєднувати зусилля персоналу в обраному напрямку, координує його дію.
4. Це базис, точка опори для прийняття управлінських рішень.

Зміст місії розкривається через наступні складові:

1. Цілі підприємства, що дозволяють на практиці реалізувати його місію.
2. Філософію суб'єкта господарювання – базові погляди і цінності, що є основою для створення системи мотивації.
3. Опис продуктів (послуг), які пропонує підприємство.
4. Характеристику ринку, на якому функціонує підприємство.
5. Рівень технологічного розвитку.
6. Ідентифікацію споживачами та іншими партнерами по ринку, його економічну і соціальну відповідальність перед суспільством у цілому.
7. Корпоративну культуру підприємства.

Місія являє собою поєднання образу економічної системи та її кредо.

Образ – відображає внутрішню побудову економічної системи, пояснює, з якою метою створене підприємство, відбиває її сутність.

Кредо – це формування загального стилю поведінки підприємства на ринку, де зафіксовані певні зобов'язання і результати, яких прагне досягти економічна система.

Також кредо відображає сутність організаційної корпоративної культури, як способу життя, мислення, дії та існування економічної системи, що має наступні складові:

1. Заохочення та покарання працівників.
2. Зв'язки в середині системи.
3. Терпимість до опозиції.
4. Організація спільного дозвілля.

Місія має відображати інтереси наступних груп учасників, що впливають на діяльність підприємства:

1. Власники.
2. Споживачі продукції.
3. Партнери по ринку.
4. Органи влади та місцевого самоврядування
5. Члени трудового колективу підприємства.

Визначенню місії підприємства передуює аналіз середовища, оскільки його функціонування відбувається у певному оточенні.

На організаційну (корпоративну) культуру впливають:

1. Панівні ідеї та цінності у суспільстві.
2. Визнання споживача вісью, стрижнем ринкової економіки, навколо якого обертається вся діяльність підприємства.
3. Ідеали суспільства.
4. Суспільна мораль, чинні стандарти, норми та правила поведінки.
5. Неформальні канали комунікацій.
6. Видатні особистості.

Отже, місія визначає основну загальну мету економічної системи, є чітко охарактеризованою причиною її існування, сенсом функціонування підприємства, висвітлює його роль і значення для суспільства.

Значення місії для підприємства:

1. Є основою стратегічних рішень.
2. Створює розуміння і підтримку серед акціонерів, власників, інвесторів, владних структур, менеджерів тощо.
3. Поєднує зусилля працівників на обраних напрямках.
4. Створює впевненість, що на підприємстві є ясні, чіткі цілі.

Основні аспекти, які мають відображення у місії:

1. Проголошення цінностей і переконань.
2. Характеристика ринку, на якому економічна система позиціонує свої товари (послуги).
3. Стратегічні принципи розвитку і фінансування.
4. Орієнтація споживача.
5. Опис продукції (послуг, робіт), пропонованих підприємством ринку.
6. Способи виходу на ринок.
7. Захист і збереження довкілля.
8. Опис ключових технологій.
9. Підвищення якості життя працівників.

Місія має знаходити своє відображення у **Положенні про місію**. Цей документ повинен бути донесений менеджерами до всіх працівників і різних суб'єктів ринку з метою формування вірного уявлення про призначення та цілі підприємства. Бачення місії має надихати працівників і слугувати стимулом до якісного виконання делегованих їм завдань.

Чинники, що впливають на місію підприємства (за Ф. Котлером):

1. Існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників і систем менеджменту.
2. Стан середовища існування економічної системи.
3. Ресурси, які може задіяти економічна система для досягнення власних цілей.
4. Історія підприємства, де формувалася філософія економічної системи, її профіль на ринку, стиль діяльності, місце на ринку.
5. Відмінні особливості, що має економічна система [6].

2.2. Формування стратегічної місії

Підготовка місії на стадії створення підприємства. Місія як загальна мета діяльності підприємства, її призначення. Індивідуальний підхід кожного підприємства. Отримання конкурентних позицій. Поєднання образу і кредо підприємства. Опис образу. Головна мета – задоволення потреб клієнтів. Важливість інтересів власників і працівників. Чинники стратегічної місії та їх характеристика. Єдина позиція персоналу фірми. Місія як основа вибору цілей, їх узгодження та уточнення.

Визначення місії підприємства є одним з інструментів стратегічного управління, способом виділення серед конкурентів.

Підготовка місії розпочинається здебільшого на стадії зародження підприємства. У процесі діяльності місія може змінюватись відповідно до нових умов, що вимагає копійки та відповідальної праці для її уточнення, встановлення довгострокових цілей, формування на їх основі короткострокових завдань з метою доведення до кожного працівника.

Поняття місії підприємства охоплює декілька можливих варіантів, які не заперечують і доволі часто доповнюють один одного.

Найчастіше місію підприємства ототожнюють із загальною метою, чітко вираженою причиною його існування. Обґрунтованим можна вважати таке визначення: місія – це загальна мета діяльності підприємства, його призначення.

Частина керівників не турбується про вибір і формування місії свого підприємства, оскільки вона здається їм очевидною. Представники малого бізнесу здебільшого вважають, що місією їхньої фірми є отримання прибутку. Проте прибуток – повністю внутрішня проблема конкретного підприємства. Беручи до уваги, що підприємство – відкрита система, воно може вижити тільки тоді, коли буде задовольняти певні потреби споживачів. Слід прагнути знайти основне призначення підприємства саме в зовнішньому середовищі. Тому під час формування місії потрібно застосовувати індивідуальний підхід для кожного підприємства. Наприклад, два виробники персональних комп'ютерів чи автомобілів мають різне призначення, виходячи із специфіки продукту, їхніх можливостей і перспектив розвитку.

Особливу увагу слід звертати на те, що формулювання місії не має визначатися поточним станом підприємства.

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

Під час формулювання місії намагаються поєднати образ і кредо підприємства.

Образ підприємства виражає його «конституцію» і дає відповідь на запитання:

1. З якою метою створено підприємство.

2. Для чого воно існує.

Кредо формується з метою уточнення уявлення конкретних суб'єктів про підприємство.

Опис образу підприємства охоплює такі елементи:

1. Історію підприємства.
2. Особливості.
3. Визначення сфери діяльності.
4. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу.

Під час формування образу історія підприємства подається як коротке повідомлення про його походження та розвиток. Визначення сфери діяльності – це опис конкретного напрямку діяльності підприємства в термінах ринку з інформацією щодо вигод, які може отримати покупець. Доволі часто виробники визначають сферу своєї діяльності, вказуючи, які товари підприємство випускає і які технології при цьому використовує. Однак товари та технології старіють, а основні потреби залишаються. Тому підприємство слід розглядати з позицій можливості задовольняти потреби або запити клієнтів.

Цікаву аргументацію на користь такого розуміння сфери діяльності підприємства наводить Ф. Котлер: «Виробник логарифмічних лінійок збанкрутує після появи на ринку електронних калькуляторів, якщо вбачатиме своє призначення у виготовленні логарифмічних лінійок, а не в задоволенні потреб людей у проведенні розрахунків».

Розглядаючи сферу своєї діяльності через призму потреб, підприємство орієнтується, перш за все, на потреби споживача, групи покупців, технологічне і функціональне виконання.

Добре сформульоване подання образу підприємства має пояснити, чим є підприємство та яким воно прагне бути, а також показати його відмінність від конкурентів.

Подальшого уточнення цього образу підприємства досягають шляхом формування основних принципів взаємовідносин з іншими суб'єктами ринку

(кредо підприємства). Як свідчить досвід багатьох зарубіжних фірм, кредо характеризує намагання підприємства задовольнити інтереси:

1. Власників.
2. Працівників.
3. Покупців продукції (послуг).
4. Ділових партнерів.
5. Макрооточення.

Рівень задоволення інтересів кожної з перелічених груп буде різний, що пояснюється розмірами, сферою діяльності, розміщенням підприємства тощо. Але особлива увага звертається на задоволення інтересів власників, працівників і покупців. При формуванні місії потрібно прагнути поєднати інтереси цих груп.

Для спрощення процедури формування стратегічної місії доцільно скористатись переліком основних чинників, які мають бути при цьому враховані (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Формування стратегічної місії підприємства

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

Ці чинники можуть надаватися у різній послідовності чи поєднанні залежно від бачення конкретного підприємства. Однак слід прагнути, щоб формулювання не було надто вузьким чи надто широким.

Доцільно поєднувати коротко сформульований образ (гасло) (наприклад, гасло всесвітньо відомого виробника персональних комп'ютерів звучить так: «здійснювати внесок у світовий розвиток інтелектуальних засобів, які удосконалюють людство») з добре розробленим текстом – кредо, що відповідає всім переліченим вище вимогам.

Прикладом такого розширеного формулювання може бути: корпорація прагне бути всесвітньо відомим виробником і постачальником комп'ютерної техніки, отримати визнання як організація, що турбується про добробут зацікавлених осіб так само, як і про свій власний.

Мета корпорації:

1. Задовольняти фінансові прагнення власників акцій.
2. Забезпечувати високу якість життя всім своїм працівникам, незалежно від рангу та функцій.
3. Створювати можливості для особистого розвитку працівників.
4. Забезпечувати споживачів тільки якісною продукцією й послугами.
5. Реагувати на потреби та вимоги споживачів.
6. Бути сприйнятим постачальниками як підприємство, що цінує отриману від них продукцію й послуги, вчиться у них.

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

На основі сформованої місії підприємства, з урахуванням інших вагомих чинників, відбувається вибір цілей, їх внутрішнє узгодження та уточнення [18].

2.3. Цілі підприємства

Цілі як необхідна передумова успіху підприємства. Класифікація цілей. Сфери, в яких підприємства встановлюють власні цілі. Фази та способи встановлення цілей. Ієрархія цілей, її графічне відображення у вигляді „дерева цілей”. Способи побудови „дерева цілей”. Класифікація цілей підприємства. Чинники, що враховуються при формуванні цілей. Формування двох груп цілей (фінансових і стратегічних). Вимоги до цілей.

Одним з важливих завдань для підприємства є **обґрунтування цілей**.

Множина цілей потребує їх класифікації. Існує значна кількість комунікаційних систем, які містять наступні ознаки:

1. За спрямованістю мети – зовнішні та внутрішні.
2. За напрямками діяльності – економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
3. За спрямованістю на перспективу – стратегічні, тактичні, оперативні.
4. За впливом на структурні елементи підприємства – виробничі, технологічні, інформаційні, інноваційні, просторові, управлінські, соціальні, екологічні.
5. За характером вимірювання – кількісні та якісні.
6. За можливістю втілення у господарський обіг – створення, розвитку, стабільного функціонування.
7. За рівнем управління – цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп та окремих індивідів.
8. За співвідношенням між темпами зміни обсягу продаж і прибутку – швидкі, стабільні або такі, що скорочуються.
9. За часовими характеристиками – коротко-, середньо- та довгострокові.
10. За пріоритетами здійснення – головні, вторинні та підтримуючі.

Основні сфери, в яких підприємства встановлюють власні цілі:

1. Формування ефективної системи менеджменту.
2. Рівень дохідності.

3. Позиція на ринку.
4. Сервісне обслуговування.
5. Впровадження інновацій.
6. Юридичний супровід.
7. Реалізація соціальних програм для персоналу.
8. Екологічна відповідальність.

У світовій практиці встановлення цілей передбачає чотири фази:

1. Виявлення і аналіз тенденцій розвитку середовища.
2. Встановлення цілей для підприємства в цілому.
3. Побудова ієрархії цілей.
4. Встановлення індивідуальних цілей.

Поширені два основні способи встановлення цілей, а саме:

1. Цілі корегуються кожного разу за умови змін середовища підприємства, тобто мають ситуаційний характер.
2. Цілі систематично змінюються.

На підприємстві, що має кілька структурних підрозділів і рівнів управління, складається ієрархія цілей, у якій відбувається підпорядкування цілей нижчого рівня цілям більш високого рівня.

Варто звернути увагу на специфіку ієрархічної побудови цілей:

1. Цілі вищого рівня мають більш широкий діапазон і триваліший часовий інтервал для їх досягнення.
2. Цілі нижчого рівня є підґрунтям для досягнення цілей вищого рівня.

Ієрархічна побудова цілей графічно відображається у вигляді «дерева цілей», тобто певної підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл мети та завдання на окремі дії. Якщо ієрархія цілей побудована відповідно до мети, то кожний підрозділ, досягаючи власних цілей, здійснює внесок у реалізацію цілей підприємства у цілому.

Побудова «дерева цілей», з урахуванням особливостей підприємства, може здійснюватися одним з наступних шляхів:

1. Загальна мета досягається за умови виконання підпорядкованих їй завдань.

2. Для реалізації кожного завдання визначаються конкретні заходи.

3. Загальна мета розкладається на окремі складові.

Важливими є ознаки класифікації цілей підприємства:

1. За періодом установлення – стратегічні, тактичні, оперативні (поточні).

2. За змістом – економічні, організаційні, наукові, технічні, соціальні.

3. За функціональною структурою – маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, адміністративні.

4. За середовищем здійснення – внутрішні, зовнішні.

5. За пріоритетністю реалізації – першочергові, чергові, другорядні.

6. За характером вимірювання – кількісні, якісні.

7. За періодичністю – разові, повторювані.

8. За ієрархією – загальні цілі підприємства, цілі підрозділів, індивідуальні цілі членів трудового колективу.

9. За стадіями життєвого циклу – проектування і створення об'єкта, зростання об'єкта, зрілості об'єкта, завершення життєвого циклу.

Чинники, що враховуються при формуванні цілей:

1. Ставлення до ризику.

2. Етичні погляди власників (менеджерів).

3. Так звана «бізнес-філософія».

4. Амбіції.

5. Ціннісні настанови членів трудового колективу.

Характерні риси цілей підприємства:

1. Є вихідним положенням (базою) планування діяльності підприємства.

2. Є базою опрацювання мотиваційної системи.

3. Є початком будь-якого управлінського впливу.

4. Визначають структуру відносин всередині підприємства.

5. Мають вплив на систему контролю на підприємстві.

6. Є базою для оцінки результатів діяльності окремих працівників, підрозділів, підприємства у цілому.

Місія, як кінцевий результат діяльності економічної системи, передбачає формування двох груп цілей:

1. Фінансові (оперативні) цілі – зміцнення фінансового стану, прискорення зростання грошових надходжень, прискорення зростання доходів, більш високі дивіденди, підвищення ціни акцій, підвищення надійності цінних паперів.

2. Стратегічні цілі – підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, підвищення репутації підприємства на ринку, зростання частки на ринку, підвищення якості продукції (робіт, послуг), розширення номенклатури і асортименту продукції, лідерство в інноваційних процесах, посилення власних позицій у галузі, зменшення витрат у порівнянні з конкурентами, підвищення якості обслуговування споживачів.

Вимоги до цілей:

1. Конкретність – мета має давати чітке уявлення про напрям руху суб'єкта господарювання на ринку.

2. Вимірність – цілі варто формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти чи будь-яким іншим способом об'єктивно визначити.

3. Досяжність – нереальна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтирів, що негативно позначається на діяльності підприємства.

4. Сумісність – передбачає, що довготермінові цілі відповідають місії, а короткотермінові з нею узгоджуються.

5. Гнучкість – цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалася можливість для їх коригування відповідно до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

6. Орієнтованість у часі – досягнення кожної цілі передбачає її певну тривалість [6].

2.4. Процес визначення цілей

Результат визначення цілей. Особливості відносин між цілями. Можливості розв'язання конфліктів цілей. Функції цілей. Взаємопов'язані етапи процесу визначення цілей. Причини невідповідності цілей умовам ринку за Д. Міллером і М. Старром. Процеси ідентифікації та адаптації. Система цілей підприємства. Носії інтересів, що мають вплив на формування цілей підприємства. Виявлення й аналіз трендів у середовищі. Вибір цілей організації загалом. Визначення індивідуальних цілей.

Розглянемо особливості процесу визначення цілей.

Результат визначення цілей:

1. Початок будь-якого управлінського впливу.
2. Є індикатором виявлення проблем (так, при порівнянні мети та досягнутих параметрів виявляють розрив (розбіжності), який і потребує розв'язання).
3. Узагальнений варіант рішення та джерела його реалізації.
4. Основа побудови критеріїв, нормативів, стандартів, що слугують для оцінки діяльності підприємства у цілому, його підрозділів, виконання окремих робіт та праці виконавців.
5. Стрижень господарської діяльності підприємства, оскільки це допомагає згуртувати персонал, мотивувати його на досягнення результату.

Особливості відносин між цілями:

1. Конкурентність (суперництво) цілей.
2. Ідентичність (рівність) цілей – реалізація одних призводить до реалізації інших у таких же розмірах.
3. Індиферентність цілей (нейтралітет) – реалізація однієї цілі не впливає на виконання інших (тобто зв'язок відсутній).
4. Антагонізм (непримиренні протиріччя) – взаємовиключення цілей.
5. Компліментарність (гармонія) – досягнення однієї цілі сприяє досягненню інших.

Можливості розв'язання конфліктів цілей:

1. Упорядкування цілей за значенням (їх ранжування).
2. Зближення цілей – конфліктуючі цілі трансформуються в єдину, ієрархічно упорядковану систему.
3. Компромiс цілей.
4. Домінування цілей – одна з них виокремлюється як головна, лише після цього вирішуються інші.
5. Антагонiзм цілей – незважаючи на непримиренність, цілі залишаються без виконання, але у різних сферах чи у різний час.

Функції цілей:

1. Регулюють поведінку економічної системи.
 2. Зменшують невизначеність.
 3. Забезпечують основу для конструювання економічної системи та взаємодії між її складовими елементами.
 4. Виправдовують існування економічної системи.
 5. Сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами.
 6. Допомагають адаптації до умов зовнішнього середовища.
- Процес визначення цілей складається з таких взаємопов'язаних етапів:
1. Визначення характеристик об'єкта та відображення їх у меті.
 2. Визначення можливого позитивного впливу на об'єкт, використання їх для отримання економічних вигод підприємства.
 3. Визначення вірогідних негативних впливів на об'єкт та опрацювання заходів щодо їх нейтралізації.

Причини невідповідності цілей умовам ринку (причини субоптимізації за Д. Міллером і М. Старром):

1. Множина цілей необхідна для відображення різноманіття зв'язків економічної системи зі складним середовищем та його окремими елементами.
2. Необхідність цілей зумовлена дисбалансом часових характеристик та змісту управлінських рішень.

3. Менеджери приймають рішення за умов хронічної нестачі необхідної інформації, засобів її обробки.

4. Діяльність економічної системи не можна описати та визначити одним показником.

5. Всередині економічної системи єдність цілей є уявною: кожна група показників, кожен індивід, які мають відношення до економічної системи, керуються власними інтересами, що містить у собі ознаки потенційного конфлікту.

Досягнення цілей здійснюється через процеси ідентифікації та адаптації.

Процес ідентифікації – це взаємозв'язок, ототожнення окремими особами цілей економічної системи з власними цілями.

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

Система цілей підприємства – результат перебігу обох цих процесів, щільно пов'язана із проблемами організаційної поведінки.

Носії інтересів, що мають вплив на формування цілей підприємства:

1. Власники – за рахунок розвитку економічної системи вирішують свої життєві проблеми.

2. Споживачі – за продукцію чи послуги, надані економічною системою, віддають їй ресурси (найчастіше – у вигляді грошей), задовольняючи свої потреби.

3. Суспільство у цілому – отримує від підприємств частку багатства (через податки) для забезпечення суспільних потреб.

4. Населення регіону, де розташоване підприємство – формує соціальне та економічне середовище існування економічної системи.

5. Ділові партнери – надають підприємству різноманітні послуги, за це отримують плату.

6. Працівники – працею забезпечують існування економічної системи, за її допомогою вирішують свої життєві проблеми.

Місія підприємства має відображати інтереси всіх зазначених носіїв цих інтересів.

Виявлення й аналіз трендів у середовищі – цілі істотно залежать від стану оточення та внутрішніх можливостей підприємства. Гнучкість цілей передбачає їх уточнення відповідно до змін, які відбуваються в середовищі, хоча це не означає, що вони повністю залежні від нього. Виявлення змін у середовищі, які характерні для процесів розвитку економіки, соціальної та політичної сфер, науки і техніки, дає змогу визначити цілі відповідно до сформованого передбачення. Виявлені тренди не повинні абсолютизуватись, але обов'язково мають бути врахованими.

Вибір цілей організації загалом – під час визначення цілей виникає особлива проблема: які з можливих цілей слід вважати найважливішими? Наукова дискусія та опитування практиків виявили приблизно однакові результати. Наприклад, дані експертного опитування керівників фірм США та Японії щодо пріоритетності цілей діяльності свідчать, що найпривабливішими з дев'яти запропонованих в анкеті цільових орієнтирів виявились такі:

- прибуток на інвестований капітал;
- прибуток на акціонерний капітал;
- збільшення частки ринку;
- зростання частки нових продуктів у обсязі продажу.

Однак пріоритетність цілей, оцінена у балах, виявилась різною для американських і японських фірм. Найпривабливішим для керівників американських фірм було отримання прибутку на інвестований капітал (2,43 бала), а керівники японських фірм оцінили його тільки в 1,24 бала, водночас найбільш пріоритетним вони вважали збільшення частки ринку (оцінки становлять, відповідно, 1,43 і 0,73 бала).

Цікавим є підхід, запропонований **Ф. Котлером**, який радить вибір цілей розпочинати з фінансових, а на їх основі формувати маркетингові. Варто узгодити цілі таким чином:

1. Визначити бажаний рівень чистого прибутку.
2. Обчислити розмір виручки, необхідний для досягнення цього результату.
3. Виходячи із середньої величини продажу, визначити відповідний фізичний обсяг продажу.
4. Враховуючи очікуваний рівень глобального попиту, обчислити необхідну частку ринку, сформулювати цілі у сфері збуту.



Рис. 2.1 Декомпозиція цілі організації для маркетингової діяльності

Проте цей підхід передбачає високий рівень інформаційного забезпечення. В протилежному випадку виникає потреба у формулюванні різних гіпотез і альтернативних планів з подальшою перевіркою чутливості результатів розрахунків до висловлених гіпотез.

Визначення індивідуальних цілей – для того, щоб ієрархія цілей на підприємстві набула логічної завершеності та стала реально діючим інструментом для їх досягнення, її треба довести до конкретного виконавця.

Схема, зображена на рисунку 2.1, характеризує процес поділу загальної цілі підприємства на складові елементи для маркетингової сфери [18].

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Чинники зовнішнього середовища

Виникнення зовнішнього середовища. Чинники, що характеризують складність зовнішнього середовища. Дві групи чинників – макро- і мікросередовища. Оцінка впливу економічного, політико-правового, інноваційного, демографічного, культурного та екологічного чинників. Схема аналізу зовнішнього середовища і кількісна оцінка його впливу на підприємство. Постійне спостереження за економічним механізмом виникнення кризового стану підприємства.

Кожне підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано, а у певному контакті із зовнішнім середовищем, яке складається із сукупності сил, що діють за його межами. Такі сили мають різний ступінь активності, безпосередньо або опосередковано, швидко чи повільно, передбачувано або непередбачувано впливають на життя підприємства.

Високий рівень та подальше поглиблення розподілу суспільної праці, розширення міжнародної економічної інтеграції ускладнюють взаємозв'язки суб'єктів господарювання як між собою, так і з зовнішнім оточенням, яке стає дедалі більш визначальним у досягненні стратегічної мети підприємства, реалізації місії.

Зовнішнє середовище – у широкому розумінні являє собою сукупність господарських формувань, економічних, суспільних та природніх умов, національних і міжнародних інституціональних структур та інших зовнішніх відносно підприємства факторів, що діють у глобальному середовищі.

Складність зовнішнього середовища визначається такими основними чинниками:

1. Ступенем невизначеності зовнішнього середовища для підприємства.

2. Кількістю зовнішніх сил, що однозначно впливають на підприємство.

3. Ступенем впливу відповідних зовнішніх сил на діяльність підприємства.

4. Варіативністю зовнішніх сил та швидкістю їх дії на підприємство.

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує у певному середовищі. Аналіз середовища є передумовою формування стратегії діяльності підприємства, оскільки забезпечує базу для визначення місії та цілей функціонування (іноді визначення місії та цілей діяльності підприємства передуює аналізу середовища, оскільки саме існування підприємства передбачає, що у нього є певні цілі, причини появи).

Залежно від характеру впливу сукупність чинників зовнішнього середовища поділяють на дві групи:

1. Макросередовище – його структурні сегменти мають опосередкований вплив на діяльність підприємства (довкілля, демографічне середовище, економічне та політичне оточення, демографічне становище тощо).

2. Мікросередовище – це середовище прямого впливу на діяльність підприємства (наприклад, споживачі, посередники, постачальники, конкуренти, банки тощо).

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає також вивчення і дослідження його внутрішнього середовища.

Вплив чинників макро- та мікросередовища на підприємство зображено на рис. 3.1.

Детально проаналізуємо наступні **чинники мікросередовища**:

1. Споживачі – їхній аналіз передбачає складання профілю тих, хто купує продукт чи послугу, які реалізуються підприємством. Профіль покупця формується за такими ознаками:

- географічне розміщення підприємства;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо);

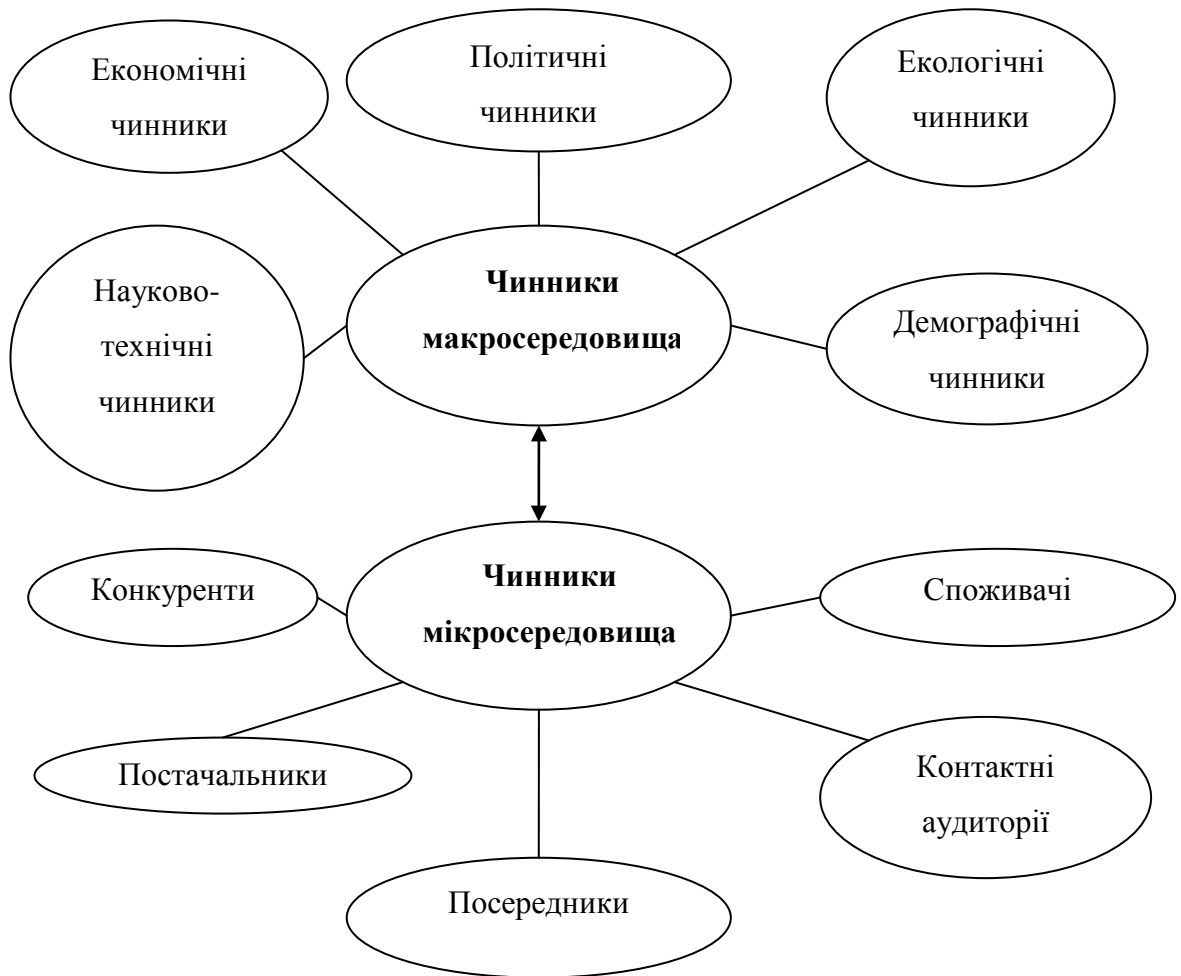


Рис. 3.1 Фактори впливу на макро- та мікросередовище підприємства

- соціально-психологічні характеристики (становище у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички, уподобання);
 - спонукальні мотиви формування потреби у продукті чи галузі.
2. Конкуренти – їх дослідження спрямоване на виявлення слабких і сильних сторін з метою побудови власної стратегії конкурентної боротьби.
 3. Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності. При виборі постачальників варто звертати увагу на вартість товару, гарантії його якості, терміни постачання, умови розрахунків тощо.
 4. Посередники – це юридичні та фізичні особи, які допомагають підприємству просувати, розподіляти та продавати товари на ринку.

5. Контактні аудиторії – ця група чинників близька до п.4 і представляє собою структури, що сприяють переговорам, надають приміщення, інформацію та інше.

Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища:

1. Опрацювання завдання аналізу.
2. Формування цілей у межах визначеного завдання.
3. Збір інформації.
4. Вивчення ситуації.
5. Вивчення ступеня і напрямку впливу окремих чинників зовнішнього середовища.
6. Вивчення причинно-наслідкових дій чинників зовнішнього середовища.
7. Визначення можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища.
8. Опрацювання альтернативних варіантів рішень щодо протидії негативному впливу на економічному шляху.

Під час проведення аналізу зовнішнього середовища необхідно також оцінити вплив таких чинників:

1. Економічного – загального рівня економічного розвитку держави, рівня безробіття, умов отримання кредитів, тенденцій зміни заробітної плати, політики ціноутворення.
2. Політико-правового – правового поля та гармонізації національного законодавства зі світовим, політичної ситуації в державі.
3. Демографічного – демографічної структури суспільства, тенденцій зміни чисельності та мобільності населення.
4. Інноваційного – рівня розвитку науки, виробництва наукоємної продукції, модернізації технологій.
5. Екологічного – раціонального використання та відтворення природних ресурсів, запобігання забрудненню довкілля.

При цьому необхідно враховувати:

1. Всі компоненти макросередовища взаємно впливають один на одного.
2. Ступінь впливу окремих складових макросередовища на різні підприємства є різним і залежить від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розміщення тощо.

Аналіз зовнішнього середовища і кількісна оцінка його впливу на підприємство здійснюється за наступною схемою:

1. На підставі якісних оцінок зовнішнього середовища виявляються пріоритетні (найбільш значущі) для підприємства компоненти та чинники, що діють у середовищі.
2. Обчислюється кількісна характеристика впливу кожного чинника на підприємство.
3. На підставі отриманої інформації здійснюється комплексна оцінка сильних і слабких сторін підприємства, виявляються його потенційні можливості, внутрішні напрямки і зовнішні проблеми.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що економічний механізм виникнення кризового стану підприємства досліджується через постійне спостереження. Складність спостереження за економічними явищами, послідовність яких призводить до кризового стану підприємства, полягає у різноманітності та динамічності елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, що піддається спостереженню у кожний конкретний проміжок часу.

Практика країн світу засвідчує: спостереження має бути організованим не менш як за п'ятдесятьма параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища, що характеризують умови функціонування підприємства. Вся ж сукупність сигналів про утворення вихідних економічних явищ механізму виникнення кризового стану підприємства перевищує 200 найменувань. Отже, існують певні труднощі виявлення таких сигналів у реальному житті. Але складність проблеми не може слугувати підставою для відмови від спроб її вирішення.

3.2. Методи оцінки і прогнозування зовнішнього середовища

Спеціальна система відстеження зовнішнього середовища. Способи спостереження. Основні напрямки та інструменти сканування. Методика здійснення сканування. Моніторинг зовнішнього середовища. Ефективність моніторингу. Методи проведення моніторингу (PEST- аналіз, SWOT- аналіз, Метод 5×5, Перелік з 4-х питань). Прогнозування зовнішнього середовища.

Після визначення найбільш впливових чинників зовнішнього середовища підприємства необхідно отримати про них всю можливу інформацію, для чого використовуються спеціальні методи.

До методів оцінки і прогнозування зовнішнього середовища належать сканування, моніторинг та інші.

Для результативного вивчення компонентів створюється система відстеження зовнішнього середовища, що має здійснювати як проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з певними особливими подіями, так і регулярних спостережень за станом визначальних для підприємства зовнішніх чинників. Найбільш поширеними способами спостережень є:

1. Аналіз досвіду діяльності підприємства.
2. Вивчення та обговорення позиції співробітників підприємства.
3. Аналіз матеріалів, опублікованих у періодичних виданнях, інших інформаційних джерелах.
4. Участь у професійних конференціях.

Система такого аналізу макросередовища ефективна у разі, якщо вона підтримується власником, керівництвом і забезпечує їх необхідною інформацією, тісно пов'язана із системою планування та поєднується із зусиллями фахівців зі стратегічних питань.

Сканування (від англ. scan – поле зору) з фізичної точки зору являє собою безперервне впорядковане поелементне вивчення простору або об'єкту за допомогою променя або жмутика променів. Призначення сканування – збір, оцінка і прогноз значущості для економічної системи важливих змін у зовнішньому середовищі.

Основні напрямки сканування:

1. Економічне – дослідження змін макроекономічних показників, показників галузі і конкуренції в ній, стану фінансових ринків.
2. Інноваційне – дослідження тенденцій розвитку технологій, елементів техніко-технологічного забезпечення виробництва.
3. Політичне – оцінка політичної ситуації на рівні країни та регіону.

Інструментарій, що використовується для сканування:

1. Сценарій.
2. Експертні методи.
3. Імітація, економіко-математичне моделювання.
4. Конкурентні порівняння.
5. Функціонально-вартісний аналіз.
6. Морфологічний аналіз (формування параметрів під впливом певних сил).

Сканування здійснюється під впливом попередньо опрацьованих методичних матеріалів, які мають містити такі основні розділи:

1. Перелік загальних та специфічних для кожного підприємства параметрів, які підлягають спостереженню.
2. Принципи кількісної та якісної оцінки зовнішніх сигналів про стан та динаміку зовнішнього середовища.
3. Принципи кількісної та якісної оцінки внутрішніх сигналів про стан та динаміку стратегічного потенціалу та конкурентного статусу підприємства.
4. Періодичність спостереження визначених параметрів стану зовнішнього та внутрішнього середовища.
5. Методи аналізу можливих наслідків від дії визначених параметрів зовнішнього середовища.
6. Принципи опрацювання антикризових рішень.

Моніторинг зовнішнього середовища – це постійне відстеження інформації про стан зовнішнього середовища. На підприємствах, де широко

впроваджується стратегічне управління, створюється спеціальна служба (система) відстеження зовнішнього середовища. Працівники такої служби проводять не лише регулярні спостереження за критичними чинниками зовнішнього середовища, але й спеціальні спостереження. Далі розкриваються причини зміни стану досліджуваних чинників, прогнозується їх розвиток. Це дозволяє визначити можливості і загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності підприємства.

Ефективність моніторингу залежить від наступних факторів:

1. Його зв'язку з процесами прогнозування та планування.
2. Взаємодії фахівців служби аналізу зовнішнього середовища та служби стратегічного планування.
3. Підтримки власником та вищим керівництвом.

Для проведення моніторингу у світовій практиці найчастіше використовуються такі методи:

I. **PEST-аналіз** – абревіатура англійських слів P – policy (політика), E – economy (економіка), S – society (суспільство, соціум), T – technology (технологія). Він дає змогу проаналізувати зазначені 4 групи чинників зовнішнього середовища.

II. **SWOT-аналіз**: S- strength (сильні сторони), W – weakness (слабкі сторони), O – opportunities (можливості), T – treats (загрози).

Потенційні зовнішні можливості діяльності підприємства:

1. Розвиток національної економіки.
2. Досконалість законодавства.
3. Входження у нові ринки або їх сегменти.
4. Швидке зростання ринку.
5. Соціально-політична стабільність.

Потенційні зовнішні загрози діяльності підприємства:

1. Поява нових конкурентів.
2. Недосконалість державної економічної політики.
3. Різкі зміни в потребах споживачів.

4. Соціально-політична нестабільність.
5. Високі темпи інфляції.
6. Уповільнений темп зростання ринку.
7. Напруженість у відносинах з партнерами по ринку.
8. Несприятлива екологічна ситуація.

III. **Метод “5×5”** – це 5 наступних питань про 5 чинників зовнішнього середовища:

1. Якщо Ви маєте інформацію про чинники зовнішнього середовища, назвіть 5 із них.
2. Назвіть 5 зовнішніх факторів, що включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для Вас.
3. Які 5 чинників зовнішнього середовища найбільш важливі для Вас?
4. Які 5 чинників із планів ваших конкурентів Вам відомі?
5. Якщо Ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 чинників могли б стати найбільш важливими для досягнення ваших цілей.

IV. **Метод “Перелік з 4-х питань”** – включає основні критерії оцінки впливу кожного значущого чинника зовнішнього середовища на майбутнє економічної системи:

1. Позитивно чи негативно даний чинник може вплинути на стан економічної системи?
2. Наскільки великий буде вплив чинника на економічну систему?
3. Яка ймовірність посилення цього чинника, чи можна буде її простежити?
4. Коли вплив цього чинника на економічну систему може послабшати – найближчим часом, у середньотерміновому періоді, через тривалий час?

3.3. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність – одна з форм господарської діяльності. Основні чинники, що враховуються при виході підприємства на

закордонний ринок. Види спеціальних економічних зон. Цілі вивезення капіталу за кордон. Основні переваги іноземного інвестування. Наявні чинники при виході підприємства на зовнішні ринки. Необхідність стратегій зовнішнього розвитку. Етапи завоювання нових зарубіжних ринків.

Зовнішньоекономічна діяльність – одна з форм господарської діяльності. Вона пов'язана з міжнародним виробництвом, науково-технічною кооперацією та виходом на зовнішні ринки, є наслідком розвитку зовнішньоекономічних зв'язків як сукупності напрямків, форм, методів та засобів торгового-економічного, науково-технічного співробітництва, а також валютно-фінансових та кредитних відносин держави з іншими країнами з метою раціонального використання міжнародного розподілу праці та міжнародних економічних взаємодій для вирішення внутрішньогосподарських та зовнішньополітичних завдань.

Причини виходу підприємств на зарубіжні ринки:

1. Обмеженість внутрішнього ринку та неможливість збільшення обсягів комерційних операцій.
2. Наявність активної конкуренції.
3. Висока мобільність споживачів.
4. Вплив організаційно-виробничих чинників, зокрема пошук та використання дешевої сировини, робочої сили, виробничих потужностей.
5. Вплив якісних чинників.
6. Прагнення уникнути негативних наслідків кризових явищ.

Стимули розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

1. Розширення збуту.
2. Диверсифікація джерел постачання і збуту.
3. Пошук ресурсів.

Одним із проявів зовнішньоекономічної діяльності є створення спільних підприємств. **Цілі створення спільних з іншими державами підприємств:**

1. Розвиток експортного потенціалу.
2. Заміщення імпорту.

3. Залучення додаткових матеріальних або фінансових ресурсів.
4. Залучення передової закордонної технології.
5. Насичення національного ринку високоякісною продукцією.
6. Запозичення управлінського досвіду.
7. Навчання національних кадрів.

Основні чинники, що враховуються при виході підприємства на закордонні ринки:

1. Вимоги до товару: якість; надійність; упаковка; післяпродажне обслуговування; екологічна чистота; сертифікація.

2. Правове середовище: комерційне право; загальноправові норми щодо захисту природи, техніки безпеки; порядок створення бізнесу; оподаткування та ціноутворення; трудове законодавство.

3. Ємність ринку: насиченість; платоспроможність.

4. Втручання держави: ліміти та ліцензування; ембарго (від іспанського embargo – накладання арешту, заборона) – заборона державною владою ввозу з будь-якої країни або вивозу в будь-яку країну певних товарів; самообмеження поставок; пряма заборона і обмеження щодо окремих видів діяльності.

5. Загальні зовнішні умови: географічні; історичні; політичні; культурні; економічні.

6. Митні процедури: ввізне та вивізне мито; нетарифне регулювання вивозу і ввозу товарів; валютний контроль експорту; сертифікація (санітарна, карантинна, ветеринарна).

7. Монополізація ринку.

8. Конкурентні умови: унікальні здібності конкурентів; транспортні витрати тощо.

Особливості міжнародних ринків:

1. Рівні міжнародної конкуренції.
2. Відмінності торговельної політики урядів.
3. Вартісні відмінності між країнами.

4. Коливання обмінних курсів валют.

Практичний досвід міжнародних концернів свідчить, що завоювання нових зарубіжних ринків відбувається у кілька наступних етапів:

1. Дослідження ринку, визначення ступеня привабливості шляхом ретельного і глибокого аналізу основних параметрів його макро- та мікросередовища з метою прийняття рішення про можливість виходу на той чи інший зарубіжний ринок.

2. Підбір регіонального представника – дистриб'ютора, що має досвід діяльності на міжнародному ринку.

3. Створення власної філії на засадах часткового або повного володіння через:

- придбання місцевої компанії;
- заснування нової компанії;
- викуп частки партнера у спільному бізнесі.

Етапи процесу формування стратегії зовнішнього розвитку:

1. Дослідження ринку – характер конкуренції, ємність, динаміка, регулювання цін, реклама, оподаткування.

2. Опрацювання тактики – вибір засобів досягнення цілей на окремих етапах зовнішнього розвитку.

3. Вибір довготермінових цілей – зростання збуту, зниження витрат і ризику.

4. Оцінка власних можливостей.

5. Формування попиту і стимулювання збуту.

6. Аналіз і контроль – оцінка отриманих результатів, облік відхилень від мети, коригування дій у непередбачених умовах.

7. Вибір стратегічних альтернатив.

Типи стратегій зовнішнього розвитку:

1. Підтримання національної виробничої бази та експорт товарів на іноземні ринки через використання дистриб'юторських каналів, що знаходяться під контролем.

2. Координація стратегій між країнами.
3. Надання права іноземним підприємствам використовувати технології або поширювати продукцію компанії.
4. Диференціація виробництва у світовому масштабі через координацію дій між країнами.
5. Концентрація, спрямована на обслуговування однієї і тієї ж ніші у кожному визначеному ринку різних країн.
6. Прагнення підприємства до мінімізації витрат.

3.4. Стратегії вибору форм здійснення закордонних операцій

Стратегія створення нових підрозділів (дочірнє або спільне підприємство), її особливості, переваги і недоліки. Економічні, стратегічні і політико-правові причини вибору на користь ліцензування. Франчайзинг. Стратегія офшорного виробництва. Способи організації офшорного виробництва. Типи конкурентів на міжнародних ринках. Стратегічні альянси (союзи). Лізинг. Венчурне (ризикове) фінансування.

При розгляді проблем виходу на зовнішні ринки варто зазначити, що специфічними стратегіями, характерними для підприємств, які планують працювати за кордоном, є стратегії, пов'язані з вибором форм здійснення операцій. До них належать:

1. Стратегія створення нових підрозділів (дочірнє або спільне підприємство).
2. Ліцензування.
3. Франчайзинг.
4. Офшорне виробництво.
5. Стратегічні альянси.
6. Лізинг.
7. Венчурне (ризикове) фінансування.

Під час **створення нових підрозділів** за кордоном виникає необхідність вибору форми власності: повне володіння (дочірнє

підприємство) або спільне підприємство. Вибір тієї чи іншої форми власності залежить від того, що пріоритетне для міжнародної корпорації – уникнення ризиків чи повний контроль над іноземним підрозділом.

У разі створення дочірнього підприємства компанія має контроль над діяльністю іноземного підприємства і отримує прибуток у повному розмірі.

Водночас створення дочірнього підприємства має наступні недоліки:

1. Комерційні та фінансові ризики повністю несе власник.
2. Ресурси, які могли бути вкладені у розвиток науково-дослідних робіт чи географічне розширення присутності підприємства, відволікаються на володіння даним підприємством.

3. Не завжди сприятливий вплив торговельної політики уряду приймаючої держави.

Ліцензування використовується в разі, коли корпорація не може або не бажає самостійно здійснювати виробництво у певній країні. Ліцензія – це дозвіл на передання фізичними або юридичними особами (ліцензіарами) прав на використання винаходу промислового зразка, що їм належить, іншим фізичним чи юридичним особам (ліцензіатам).

Вибір на користь ліцензування може бути зроблений з таких причин:

1. Стратегічні – якщо новий вид продукції чи розроблена технологія не відповідають стратегічному напрямку діяльності міжнародної корпорації. Вона може продати ліцензію на їх використання іншому суб'єкту господарювання.

2. Політико-правові – мають місце, якщо у країні діють обмеження щодо прямих іноземних інвестицій або відсутня система надійного захисту патентного права.

3. Економічні – за допомогою ліцензування компанія швидше вийде на іноземний ринок і зможе протистояти конкурентам. До того ж, створення підрозділів за кордоном вимагає значних матеріальних витрат, розмір яких не завжди є виправданим щодо обсягів ринку.

Франчайзинг – це ділова угода, за якою одна сторона дозволяє іншій здійснювати роботу, використовуючи її товарний знак, логотип, продукцію, а також методи ведення операцій в обмін на винагороду. За допомогою франчайзингу франшизер (продавець) надає постійну допомогу франчайзеру (покупцю) в його бізнесі, у багатьох випадках франшизер бере на себе і функцію постачання.

Офшорне виробництво означає, що одна або декілька сторін виробничого процесу розміщуються за кордоном для зменшення затрат.

Стратегія офшорного виробництва залежить від наступних чинників:

1. Розмір транспортних витрат.
2. Розмір мита на комплектуючі порівняно з митом на готову продукцію.
3. Вартість робочої сили.
4. Виникнення валютних ризиків.
5. Технологічні вимоги виробництва.
6. Політико-економічні чинники, що притаманні країні.
7. Наявність ефекту масштабу виробництва.

Крім того, рішення про місце розташування офшорного виробництва є функцією від зовнішніх чинників (місткості ринку, стимулів, які використовує місцева влада) і внутрішніх стратегічних чинників (відносного значення виробничої спеціалізації, місцезнаходження ринків, розміру витрат, існування та рівня ризиків).

Стратегічні альянси (союзи) – це угоди між фірмами, які йдуть далі звичайних відносин, але не утворюють об'єднань.

Стратегічні альянси є засобом для фірм в одній і тій же галузі, розташованих у різних країнах, змагатися в глобальних масштабах, одночасно зберігаючи свою незалежність.

Стратегічний альянс може включати в себе:

1. Спільне використання виробничого устаткування.
2. Спільний маркетинг.

3. Об'єднання зусиль для спільного виробництва компонентів чи складання готової (кінцевої) продукції.

4. Об'єднання дослідницьких зусиль.

5. Участь у технологічних розробках.

Принципи, необхідні для досягнення високих результатів від стратегічного альянсу:

1. Союз є тимчасовим, але у разі економічної вигоди його слід продовжувати, у протилежному випадку – припинити.

2. Швидкість пристосування цінних ідей і досвіду обраного партнера до власної діяльності.

3. Продукція і ринкові сили союзника мають більше доповнювати, ніж конкурувати з власною продукцією компанії.

4. Вибір спільного партнера.

5. Формування так званих “мостів довіри”.

6. Неможливість отримання негайної винагороди.

7. Збереження комерційної таємниці від партнера.

Одним із методів оновлення матеріальної бази і основних фондів малих та середніх підприємств різних форм власності є **лізинг**. Це ефективний спосіб стимулювання інвестиційної активності, залучення додаткових вкладень, у тому числі іноземних, у розвиток економіки, передусім її виробничої сфери.

Лізинг є підприємницькою діяльністю, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає у наданні лізингодавцем у виняткове користування на визначений термін лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або набувається їм у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

Для суб'єктів малого і середнього підприємництва лізинг забезпечує наступні переваги:

1. Стовідсоткове кредитування, яке не потребує негайного початку платежів. Договір підписується на повну вартість, а лізингові платежі є поточними і, як правило, починають сплачуватися після постачання майна або пізніше.

2. Контакт за лізингом отримати набагато простіше, ніж позику.

3. Лізинг привабливий також можливістю, яка надається суб'єктам малого підприємництва, що не мають достатнього капіталу для купівлі обладнання, отримати його шляхом оренди на вигідніших умовах, ніж за контрактами купівлі-продажу.

4. Можливість через лізинг сучасних і високопродуктивних технічних засобів не тільки оперативного реконструювати виробництво, а й спрямовувати зекономлені кошти на інші потреби.

5. Лізинг дає можливість отримати додаткові інвестиції від іноземних партнерів, причому не у грошовому виразі, що викликає певні складнощі, а у машинах та устаткуванні, які потрібні для виробничої діяльності.

Венчурне (ризикове) фінансування слід розглядати як у широкому, так і вузькому значеннях. У широкому значенні це вклад у ризикові, з погляду фінансових результатів, проекти, передусім у галузі високих технологій. У вузькому значенні венчурне фінансування означає довго- або середньострокові інвестиції у вигляді кредитів або вкладень у акції, що здійснюються венчурними фондами з метою створення і розвитку малих компаній, які швидко розвиваються.

Як правило, малі венчурні (ризикові) підприємства пов'язані зі сферою НДЕКР (науково-дослідних і експериментально-конструкторських розробок).

Венчурні фонди утворюються у кількох організаційних формах, головною з яких є спеціалізована незалежна структура венчурного капіталу.

Інші форми:

1. Венчурні фонди великих корпорацій.
2. Інвестиційні компанії малого бізнесу.
3. Науково-дослідні товариства з обмеженою відповідальністю.

Через свої венчурні компанії корпорації здійснюють ризикове фінансування малих і середніх підприємств. Виходячи з цього, перспективи розвитку в Україні венчурного фінансування як форми інтеграції великих і малих структур пов'язані, передусім, з реалізацією потенціалу промислово-фінансових груп.

ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

4.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства. Мета аналізу внутрішнього середовища. Схема стратегічного аналізу внутрішнього середовища. Гарвардська модель стратегічного аналізу. Основні показники внутрішнього середовища (виробництво, збут, фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність, економічність та соціальна ефективність). Використання SWOT - аналізу для виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей підприємства. Схема стратегічного аналізу внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність чинників у межах підприємства, які формують його перспективну та поточну прибутковість і знаходяться в межах прямого безпосереднього впливу підприємства (персоналу, менеджменту, акціонерів).

Чинники внутрішнього середовища :

1. Цілі та завдання діяльності.
2. Технології.
3. Структура організації.
4. Персонал.
5. Структура капіталу.

Мета аналізу внутрішнього середовища:

1. Визначення ресурсів, загальних і ключових компетенцій підприємства для їх подальшого розвитку і використання.
2. Оцінювання ефективності та рівня організації процесу створення продукту та забезпечення його функціональних характеристик.
3. Виявлення слабких сторін підприємства і урахування результатів дослідження при перегляді стратегії діяльності.

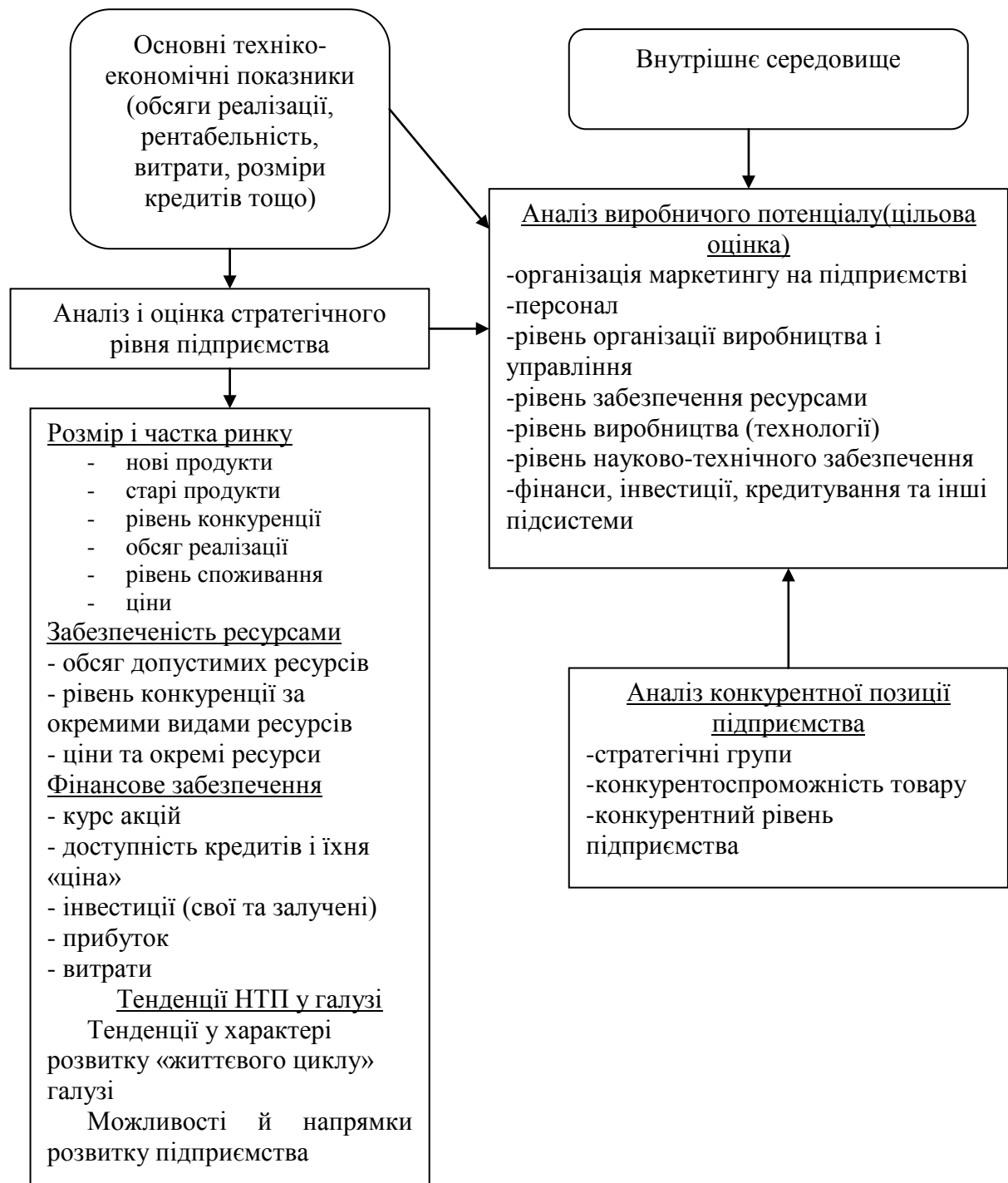


Рис. 4.1 Схема стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

Схема стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства надається на рисунку 4.1. Вона включає в себе наступні основні компоненти, які, в свою чергу, діляться на ряд складових:

1. Основні техніко-економічні показники.
2. Аналіз і оцінка стратегічного рівня підприємства.
3. Аналіз виробничого потенціалу.
4. Аналіз конкурентної позиції підприємства.

Внутрішнє середовище оцінюється за допомогою стратегічного аналізу.

З цією метою використовується **Гарвардська модель стратегічного аналізу**, яка включає в себе:

1. Діагностику підприємства – переваги, недоліки, компетенцію, конкурентність.
2. Аналіз зовнішнього середовища з метою ідентифікації можливостей та загроз.
3. Інтеграцію культури та соціальної відповідальності підприємства.
4. Інтеграцію цілей власника, менеджерів та загальних цілей підприємства.
5. Формування стратегії – вибір видів діяльності, шляхи та засоби досягнення цілей і результатів.

У ході аналізу внутрішнє середовище підприємства розглядається як сукупність його основних чинників, що визначають ті чи інші кроки діяльності. Таке середовище передбачає аналіз наступних елементів: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, технологічне забезпечення тощо.

При аналізі виробництва визначають:

1. Розмір і потужність виробництва.
2. Тип і термін використання обладнання.
3. Продуктивність господарської системи.
4. Здійснення досліджень і впровадження результатів.
5. Рентабельність продукції.
6. Організація техніко-технологічного забезпечення господарства.
7. Джерела ресурсного забезпечення.

При аналізі процесів збуту і просування продукції необхідно проаналізувати:

1. Місткість ринку і частку підприємства на ньому.
2. Організацію продажу і сервісного обслуговування.
3. Рентабельність продаж.
4. Номенклатуру та асортимент продукції.
5. Рівень запровадження системи маркетингу.
6. Ефективність рекламних заходів.

При аналізі фінансового стану підприємства, який зумовлений процесами, що пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових засобів, варто проаналізувати:

1. Рівень дохідності господарської діяльності.
2. Показники ліквідності балансу.
3. Джерела грошових надходжень та напрями їх використання.
4. Стан активів підприємства.
5. Рівень платоспроможності і забезпечення беззбитковості.

Екологічність виробництва характеризують показники щодо його відповідності нормативним вимогам збереження довкілля, а саме:

1. Ресурсоощадне використання земельного фонду.
2. Охорона повітряного басейну.
3. Раціональне використання водних ресурсів.

Соціальна ефективність виробництва визначається:

1. Обґрунтованістю методики оцінки результатів праці та механізму мотивації.
2. Формуванням корпоративної культури на підприємстві.
3. Ефективністю процедур просування та переміщення кадрів.
4. Наявністю програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
5. Взаємодією менеджерів і виконавців.
6. Рівнем плинності кадрів.

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення сильних і слабких сторін підприємства, що дозволяє йому сконцентрувати внутрішні можливості та наявний ресурсний потенціал для досягнення стратегічних перспектив.

При аналізі внутрішнього середовища підприємства використовується кілька методів, а найбільш поширеним є метод SWOT-аналізу.

Сутність SWOT-аналізу полягає у виявленні сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, що дозволяє побудувати ланцюги зв'язків між ними, які у подальшому використовують для формування стратегії підприємства.

До сильних сторін підприємства належать:

- 1.Наявність значної ніші на ринку.
- 2.Уміння уникати тиску з боку конкурентів.
- 3.Наявність унікальної технології.
- 4.Наявність власних фінансових ресурсів.
- 5.Забезпечення зниження собівартості.
- 6.Відповідність кваліфікації персоналу застосовуваним на підприємстві

технологіям.

- 7.Темпи оновлення асортименту товарів.
- 8.Спроможність отримати ефект від масштабу.
- 9.Ефективність системи менеджменту.
- 10.Ефективність рекламних заходів.

До слабких сторін підприємства зазвичай належать:

- 1.Поява тенденції до збільшення собівартості.
- 2.Відсутність навичок і досвіду формування ефективної стратегії розвитку.
- 3.Неспроможність підприємства до забезпечення прибутковості.
- 4.Повільне оновлення асортименту продукції.
- 5.Неефективність каналів збуту.
- 6.Наявність і використання застарілого устаткування.

7. Недосконалість системи менеджменту.
8. Наявність конфліктів у колективі підприємства.
9. Незадовільна організація маркетингової діяльності.

До можливостей підприємства відносять:

1. Спроможність до швидкого оновлення асортименту продукції.
2. Можливість подолання бар'єрів входу на ринок.
3. Можливість адаптації до швидко змінюваних умов ринку.
4. Впровадження нових технологій.
5. Вертикальна інтеграція між підприємствами.
6. Формування ринкових переваг порівняно з конкурентами.
7. Здатність розширювати сегменти ринку.

4.2. Стратегічний потенціал підприємства

Визначення терміну «потенціал». Сутність виробничого потенціалу. Оцінка виробничого потенціалу. Три підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований). Цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства. Показники, які можна використовувати для визначення потенціалу підприємства.

Потенціал (від латинського *potentia* – можливість, потужність) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є об'єктом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення цілей.

Сутність виробничого потенціалу заключається в тому, що це наявні засоби, запаси та джерела, які можуть бути використані для досягнення мети, розв'язання завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в даній галузі.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку. Тому

можна стверджувати, що йому притаманні всі риси, властиві будь-якій системі:

1. Цілісність, цілеспрямованість.
2. Складність.
3. Взаємозамінність, альтернативність елементів.
4. Взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу.
5. Самовідтворюваність.
6. Інноваційна спрямованість.
7. Гнучкість.
8. Соціально-економічні наслідки виконання.
9. Історичні умови та особливості формування й використання.
10. Фізичне та моральне старіння.

Для визначення розміру виробничого потенціалу в різних концепціях використовують різні підходи. Сформовано три підходи до визначення потенціалу.

1. Ресурсний підхід – зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, характеризує його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих складових.

Оцінюючи виробничий потенціал, необхідно враховувати:

1.1. Матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням знарядь і засобів праці.

1.2. Трудові ресурси.

1.3. Енергетичні та інформаційні ресурси.

1.4. Фінансові (грошові) ресурси.

Останні є найбільш взаємозамінними з усіма іншими. Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживчої вартості. Кожен з окремих видів ресурсів надає свій внесок у формування кінцевих результатів, а тому підхід «чим більше, тим краще» відносно всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним. Як наслідок, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого

потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

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

Аналіз та оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо від діяльності всього потенціалу. До структуроутворюючих елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання українських підприємств заморожують відсталі технології, які є енерго-, матеріало- та трудомісткими, а це, в свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентоспроможну продукцію.

Досягнута структура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливості залучення резервів, формування різних ланок, де їх використовують тим або іншим чином.

Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу – потужність, що є кількісною оцінкою його виробничої можливості. Потужність має визначатись відносно окремих підсистем та потенціалу загалом і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. Тому окремі автори структурний підхід до оцінки потенціалу називають «функціональним потенціалом».

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат

живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між елементами потенціалу можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують:

2.1. Масштаб потенціалу та його просторове розміщення.

2.2. Характер діяльності, що її здатен виконувати виробничий потенціал – об'єкт дослідження.

2.3. Ступінь замкненості.

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

Важливим етапом визначення стратегічного потенціалу є цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства. В цьому разі йдеться про оцінку рівня відповідності потенціалу підприємства цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісної точки зору. Цільова оцінка потенціалу – якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів по виконавцях і термінах для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечує досягнення поставлених цілей.

Показники, які можна використати при визначенні потенціалу підприємства:

1. Загальні характеристики підприємства.
2. Фактори конкурентоспроможності.
3. Техніка та технології.
4. Фінанси.
5. Науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи.
6. Організація та управління.
7. Персонал.
8. Рівень організаційної культури[42].

4.3. Конкурентоспроможність підприємства

Групи конкурентних переваг за сферами діяльності (технологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійні, організаційні). Зовнішні і внутрішні конкурентні переваги. Переваги високого та низького рангів. Стратегічні і тактичні конкурентні переваги .

Конкурентні переваги підприємства формують рівень його конкурентоспроможності, здатність вести успішну конкурентну боротьбу, а також сприяють ефективному використанню стратегічного потенціалу. Це не постійні характеристики, вони діють тільки в певний період. Зі змінами в діловому середовищі підприємства змінюється також і його конкурентні переваги щодо інших учасників галузевого ринку. За сферами діяльності виділяють кілька груп конкурентних переваг:

Технологічні:

1. Рівень опанування наявних технологій.
2. Можливість розробки нових товарів.
3. Якість наукових досліджень (особливо в наукомістких, високотехнологічних галузях).
4. Можливість інновацій у виробничому процесі.

Виробничі:

1. Можливість виготовляти багато моделей продукції різних розмірів.
2. Можливість виконувати замовлення споживачів.

3.Ефективне використання виробничих потужностей (це важливо у капіталомістких галузях).

4. Вигідне розміщення підприємства, яке дає змогу економити витрати на транспортування.

5.Низька собівартість продукції (економія завдяки масштабу виробництва).

6.Якість продукції (зменшення кількості дефектів, скарг, рекламаций).

7.Доступ до кваліфікованої робочої сили.

8.Висока продуктивність праці.

Збутові:

1.Низькі витрати на реалізацію.

2.Швидка доставка.

3.Широке розповсюдження точок роздрібної торгівлі.

4.Широка мережа оптових дистриб'юторів і дилерів.

5.Можливість надавати сервісні послуги для споживачів.

Маркетингові:

1.Різноманіття моделей і видів продукції.

2.Гарантії для покупців.

3.Зручна для клієнтів система технічної допомоги під час купівлі та використання продукції.

4.Висока кваліфікація працівників відділу реалізації.

5.Акуратне виконання замовлень покупців (незначна кількість помилок і повернень).

6.Привабливі дизайн і упаковка.

7.Мистецтво продажу.

Професійні:

1.Спроможність швидко переводити продукцію зі стадії розробки у промислове виробництво.

2. Рівень оволодіння певними технологіями.

3.Особливий талант (важливо в разі надання професійних послуг).

- 4.Компетентність у дизайні.
- 5.Ноу-хау у контролі над якістю.
- 6.Вміння проводити ефективну рекламу.

Організаційні:

1.Спроможність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію (добре відлагоджений процес прийняття рішень, потрібно мало часу для виведення нових товарів на ринок).

- 2.Значний досвід і ноу-хау у менеджменті.
- 3.Розвиток інформаційних систем.

Інші конкурентні переваги:

- 1.Низькі загальні витрати (не тільки виробничі).
- 2.Доступ на фінансові ринки (важливо для підприємств, які працюють у ризикованих чи капіталомістких галузях).
- 3.Сприятливий імідж підприємства у покупців.
- 4.Наявність патентів.
- 5.Вигідне розміщення (особливо для роздрібної торгівлі та надання послуг).
- 6.Приємні у спілкуванні, доброзичливі працівники.

За відношенням до організації конкурентні переваги поділяють на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги ґрунтуються на специфічних властивостях товару, які створюють цінність для покупців завдяки скороченню витрат і підвищенню ефективності. Ці переваги збільшують «ринкову силу» фірми. Вона може продати товари дорожче, ніж її конкуренти, які не забезпечують потрібного рівня якості.

Фірми, що мають зовнішні конкурентні переваги, застосовують стратегію диференціації, яка спирається на популярність відомої товарної марки, спроможність виробляти різноманітні варіанти високоякісної продукції для різних сегментів ринку.

Внутрішні конкурентні переваги ґрунтуються на спроможності фірми забезпечити низькі витрати виробництва, що дає змогу досягти нижчого рівня собівартості, ніж у конкурентів. Ці переваги – наслідок вищої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність і стійкість щодо зниження ціни продажу, нав'язаної ринком або конкурентами.

За джерелами одержання конкурентні переваги підприємства поділяють на дві групи:

1. Переваги високого рангу – діють давно та забезпечують вищу прибутковість. Вони зумовлені високою репутацією підприємства, наявністю кваліфікованого персоналу, патентів, проведенням НДДКР, розвиненим маркетингом на основі використання новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями.

2. Переваги низького рангу – пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо. Вони нестійкі, діють недовго, їх легко можуть «скопіювати» конкуренти.

За часом реалізації виділяють стратегічні й тактичні конкурентні переваги.

Стратегічні конкурентні переваги підприємство реалізує довго. Це розвиток НДДКР, підвищення кваліфікації персоналу, використання нових технологій, експортоорієнтована економічна політика, сучасна організація маркетингу.

Тактичні конкурентні переваги мають нетривалий термін реалізації. До них належать ефективна система мотивації персоналу, якісне сервісне обслуговування, використання ноу-хау у менеджменті [36].

4.4. Конкурентоспроможність товару

Конкурентні переваги товару. Основні показники якості. Ціна товару. Витрати споживачів товару. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару.

Конкурентні переваги товару можна оцінювати такими інтегральними показниками як його якість, ціна, витрати споживачів та рівень сервісу.

Якість товару – сукупність його властивостей і характеристик, які дають можливість задовольняти певну потребу. Виділяють такі основні показники якості:

1. Функціональні характеристики, від яких залежать призначення та сфера використання товару – продуктивність, потужність, конструктивні та інші особливості.

2. Показники надійності – безвідмовність функціонування впродовж певного часу, довговічність, ремонтпридатність, можливість зберігання.

3. Показники технологічності (ресурсомісткість) – ступінь споживання паливно-енергетичних і матеріальних ресурсів, технологічна раціональність, новизна конструктивних елементів.

4. Ергономічні, нормативні, екологічні показники.

5. Показники безпеки.

Ціна товару:

1. Низькі витрати виробництва завдяки використанню ефекту масштабу.

2. Високий рівень уніфікації.

3. Безвідходні технології.

4. Висока конкуренція постачальників.

5. Наявність товарів-замінників для споживачів.

6. Високий рівень конкуренції виробників даного товару.

Витрати споживачів товару:

1. Менші порівняно з конкурентами відносні витрати ресурсів на експлуатацію товару.

2. Висока ремонтпридатність товару.

3. Автоматизована система обліку відмов і витрат споживачів.

4. Високий рівень конкуренції виробників даного товару.

Рівень сервісу:

1. Надійний імідж виробника.

2.Обгрунтовані гарантії в супровідних документах.

3.Наявність потужностей для сервісного обслуговування.

4.Якісна упаковка товару.

На зазначені показники конкурентних переваг товару впливають зовнішні та внутрішні фактори (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару [36]

Зовнішні	Внутрішні
<p>Конкурентоспроможність:</p> <ul style="list-style-type: none"> - країни; - галузі; - регіону; - підприємства, що виробляє товар; - товарів безпосередніх конкурентів; - постачальників ресурсів <p>Сила конкуренції виробників товарів-замінників</p> <p>Виникнення нових потреб</p> <p>Рівень організації виробництва, праці й управління в посередників і ділових партнерів</p> <p>Активність контактних аудиторій (засобів масової інформації, спілок споживачів, громадських організацій)</p>	<p>Конкурентоспроможність (економічність, раціональність, оперативність, адаптивність, стійкість) структури управління організації</p> <p>Конкурентоспроможність системи управління в організації</p> <p>Ефективність організації технологічних процесів і використання обладнання</p> <p>Рівень конкурентоспроможності (освіта, практичний досвід, фахова підготовка, мотивація) персоналу: робітників, охоронців, менеджерів підприємства</p> <p>Ефективність організації технологічних процесів і використання обладнання</p> <p>Раціональність виробничої структури підприємства</p> <p>Розвиток інформаційних технологій на підприємстві</p>

4.5. Оцінка конкурентних переваг в галузі (за М. Портером)

П'ять конкурентних сил, що характеризують стан конкуренції в галузі. Види інтенсивної конкуренції: запекла, інтенсивна, нормально уповільнена або привабливо слабка. Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції. Сили, які спричиняють найбільший вплив та визначають зміни, що називаються рушійними. Необхідність розробки стратегії нейтралізації рушійних сил.

Головною складовою аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі, визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил. Цей крок особливо важливий, оскільки важко розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції. Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництвом між фірмами всередині галузі.
2. Спробами компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами.
3. Можливістю появи нових конкурентів в середині галузі.
4. Здатністю постачальників диктувати свої умови фірмі.
5. Здатністю споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Розрізняють такі **види конкуренції: запекла, інтенсивна, нормально-уповільнена або привабливо-слабка.**

Різде загострення суперництва робить конкурентну боротьбу в галузі запеклою.

Конкуренція інтенсивна, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі.

Нормально-уповільнена (привабливо-слабка) конкуренція характеризується тим, що більшість фірм отримує середній по галузі прибуток.

У будь-якій галузі вплив на інтенсивність конкуренції визначається наступними факторами:

1. Великою чисельністю фірм-суперників, які мають співставні розміри та обсяги виробництва. Велика кількість суперників збільшує вірогідність появи нових стратегічних ініціатив.

2. Повільним зростанням попиту на продукцію. На ринку зі швидкими темпами зростання конкуренція слабшає. Фірма витрачає свої ресурси на те, щоб встигати за зростаючим попитом, а не задля того, щоб перехоплювати у конкурентів споживачів. Проте коли зростання уповільнюється або споживчий попит раптово падає, компанії, які орієнтувалися на розширення виробництва, досить часто знижують ціни та використовують інші заходи нарощування продаж. В результаті виникає боротьба за частку ринку, що може виштовхнути з ринку слабкі та неефективні фірми.

3. Умовами господарювання в галузі, які можуть штовхати фірми на зниження цін або застосування інших методів збільшення обсягів продаж і виробництва.

4. Витратами на покупців при переході із споживання однієї марки на іншу. Низькі витрати на зміну марки полегшують фірмам завдання перехоплення споживачів продукції конкуруючих компаній. Високі витрати при зміні марки захищають виробників від спроб суперників привернути споживачів їх продукції.

5. Незадоволеністю кількох компаній своєю часткою ринку та прагненням її збільшити за рахунок конкурентів. Фірми, позиції яких слабшають або які відчувають фінансові труднощі, часто діють агресивно, купляючи дрібні фірми - конкуренти, втілюючи нові продукти, збільшуючи витрати на рекламу, встановлюючи спеціальні ціни. Такі дії можуть загострити боротьбу за частку ринку.

6. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень. Чим вище потенційний прибуток, тим більша вірогідність, що деякі фірми будуть діяти більш активно для того, щоб отримати цей прибуток.

7. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати, щоб вийти з ринку, вищі, ніж залишитись у ньому та прийняти участь у конкурентній боротьбі, незважаючи на те, що прибутки достатньо низькі і вони навіть можуть призвести до втрат.

8. Хід конкуренції тим важче передбачити, чим більше розрізняються пріоритети фірм, їхня стратегія, ресурси, особисті якості керівників та країни, де вони знаходяться.

9. Конкуренція посилюється, коли великі компанії, які діють в інших галузях, купують близьку до банкрутства фірму в певній галузі та вживають можливих заходів задля запобігання банкрутства.

Умови в галузі та рівень конкуренції змінюються, оскільки певні сили знаходяться в русі та сприяють або прямо призводять до змін. Тому необхідно визначити сили, що спричиняють найбільший вплив та визначають характер змін, які називаються **рушійними**. Серед них особливо типові наступні:

1. Вхід на ринок або вихід з нього крупних фірм.
2. Зростаюча глобалізація галузі.
3. Вплив змін у законодавстві та політиці уряду.
4. Послаблення впливу факторів невизначеності і ризику.
5. Зміни суспільних цінностей, орієнтацій та способу життя.
6. Зміни у довгострокових тенденціях економічного зростання галузі.
7. Запровадження нових продуктів.
8. Зміни у складі споживачів та в засобах використання товарів.
9. Технологічні зміни.
10. Зміни структури витрат або продуктивності.
11. Перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів чи навпаки.
12. Розповсюдження ноу-хау.
13. Зміни у системі маркетингу.

Для того, щоб вдало виступати на ринку та захистити фірму від негативного впливу рушійних сил, менеджери повинні розробити стратегії, які здійснюють наступне:

1. Ізолюють компанію настільки, наскільки це можливо, від рушійних сил.
2. Забезпечують сильну та надійну позицію, що гарантуватиме успіх у конкурентній боротьбі.
3. Вплинуть на закони конкуренції в галузі у вигідному для фірми напрямку [28].

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ, ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Створення стратегічної бази підприємства

Створення ресурсної бази, формування інтелектуальних ресурсів. Формування інформаційних ресурсів. Формування матеріальних ресурсів. Створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві. Розмежування основних функцій стратегічного управління між рівнями управління.

При створенні стратегічної бази підприємства особливу увагу необхідно звернути на **організаційно-правові основи впровадження системи стратегічного управління** та його ресурсну базу. При більш детальному аналізі виділяємо наступні складові:

1. Формування інтелектуальних ресурсів – підготовка та підвищення кваліфікації персоналу.
2. Формування інформаційних ресурсів – опрацювання стратегічних форм для збору та зберігання стратегічної інформації, опанування сучасних технологій обробки інформації, організація моніторингу середовища підприємства, формування інформаційного банку про стан зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства.
3. Формування матеріальних ресурсів – створення системи сучасних засобів комунікації між фінансовими підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками, споживачами.
4. Створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві.
5. Розмежування основних функцій стратегічного управління між рівнями управління на підприємстві.

6. Опрацювання посадових інструкцій фахівців зі стратегічного управління.

7. Опрацювання кваліфікаційних вимог до фахівців відділу перспективного розвитку.

8. Опрацювання положення про відділ перспективного розвитку.

9. Розподіл функцій між фахівцями відділу перспективного розвитку.

10. Визначення основних функцій та структурної схеми (чинний склад, місце і роль в організаційній структурі підприємства) відділу перспективного розвитку.

5.2. Найбільш розповсюджені стратегії бізнесу

Стратегія обмеженого зростання. Стратегія зростання. Стратегія скорочення. Комбінована стратегія. Портфельна стратегія. Стратегія фокусування. Стратегія диференціації. Стратегія лідерства. Стратегія диференціювання. Стратегія вузької спеціалізації. Стратегія конкурентних переваг. Стратегія бізнесу за визначенням А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.

Коротко розглянемо **найбільш розповсюджені стратегії бізнесу**. До них належать:

1. Стратегія обмеженого зростання – застосовується підприємствами із стабільною технологією та стійким станом на ринку. Цілі розвитку встановлюються «від досягнутого» і коригуються за зміни умов. Сприяє зниженню ризику.

2. Стратегія зростання – зазвичай застосовується у галузях, що динамічно розвиваються, швидко змінюють технології. Для неї є характерним установлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. З метою збільшення своєї частки на ринку підприємство може досягти цілі через зниження цін на продукцію, збільшення торгових точок, запропонувати нову модель продукції тощо.

3. Стратегія скорочення – обирається підприємствами найрідше. Для неї є характерним установлення цілей на рівні, нижчому за досягнутий у минулому. До цієї стратегії вдаються тоді, коли показники діяльності економічної системи набувають стійкої тенденції до погіршення і ніякі заходи її не змінюють.

4. Комбінована стратегія – це будь-яке поєднання розглянутих альтернатив. Такої стратегії, як правило, дотримуються крупні підприємства, що активно функціонують у декількох галузях.

5. Портфельна стратегія – визначає розподіл інвестицій між структурними підрозділами підприємства, взаємодія яких може створити ефект синергізму.

6. Стратегія фокусування – це зосередження зусиль на одному із сегментів ринку, окремій групі покупців або певній групі товарів.

7. Стратегія диференціації – підприємство ризикує відстати у технологіях виробництва, збільшити витрати, а активні конкуренти можуть швидко перейти в атакуючу позицію. Її сутність:

7.1. пропонує товари з кращими за конкурентів якостями, наприклад, дизайном;

7.2. може стосуватися звуження або розширення асортименту;

7.3. дозволяє ухилятися від цінової конкуренції шляхом переходу в інші сегменти ринку;

7.4. спрямована на виготовлення особливої продукції (модифікації стандартного товару), пристосованої до потреб певної групи споживачів.

Для впровадження цієї стратегії необхідні такі умови:

- наявність множини характеристик товару, які виокремлюються і цінуються споживачами;

- переважання цінової конкуренції на ринку;

- існування порівняно великої кількості споживачів, які визначають виокремлені характеристики товару та надають їм переваги;

- розмаїття попиту на продукцію певного асортименту;

- захищеність ознак диференціації товару від імітації (копіювання);
- інтенсивна реклама, приваблива упаковка та інші засоби просування товару на ринок.

8. Стратегія лідерства – передбачає використання нових методів підвищення продуктивності господарської системи, пошук шляхів скорочення витрат. Низький рівень витрат дозволяє пропонувати на ринку товар за нижчими від конкурентів цінами, що забезпечить збільшення прибутку.

Підприємство, яке обрало стратегію лідерства за витратами, має виробляти продукцію постійної якості, що дозволить мінімізувати втрати споживачів на виявлення та усунення браку.

Під час використання стратегії лідерства за витратами асортимент товарів та послуг обмежується кількома базовими моделями, що відповідають інтересам цільового сегмента споживчого ринку. Це дозволяє скоротити витрати та час на виробництво і просування товару до споживача.

Основними ризиками стратегії лідерства у зменшенні витрат є:

8.1. доступність технологічних досягнень та поява нових технологій швидко зводять нанівець цінність застосовуваних інвестицій, ноу-хау;

8.2. можливість конкурентів вийти в лідери шляхом імітації та інвестування у нове обладнання;

8.3. інфляційне зростання витрат підриває здатність підприємства підтримувати різницю цін та зберігати перевагу.

9. Стратегія диференціювання полягає у досягненні сприйняття споживачами даної продукції як унікальної. Для цього широко застосовується реклама, в якій підкреслюється відмінність однієї продукції від іншої, а також надається якісний сервіс та використовуються нові технології її просування. Ця стратегія потребує високих маркетингових зусиль, творчого мислення, наявності інноваційного потенціалу та формування репутації лідера.

Використання стратегії диференціювання передбачає, що підприємство має значний інноваційний потенціал, який дозволяє виробляти продукцію високої якості, зі специфічними властивостями та підвищеною функціональністю. Для цього, як правило, необхідно точно передбачити потреби споживачів і дослідити нові можливості для створення якісних продуктів та послуг. Процес створення нових продуктів має бути під постійною увагою власника чи менеджерів, що забезпечують пріоритет на ринку порівняно з конкурентами.

10. Стратегія вузької спеціалізації – зусилля концентруються на певному географічному регіоні, групі споживачів або визначеній частки продукції і отриманні на ньому лідируючих позицій. При цьому залучення нових споживачів зазвичай пов'язано зі значними витратами для підприємства (за рахунок знижок, надання пробних зразків супутніх товарів тощо).

Дана стратегія має такі ризики:

10.1. орієнтація на вузьку спеціалізацію, «низькі витрати» та «вузьке коло споживачів» можуть за зміни кон'юнктури ринку швидко звести нанівець переваги від зміни такої стратегії;

10.2. конкуренти можуть знайти у межах цільової групи споживачів нові цільові групи та мати там успіх.

11. Стратегія конкурентних переваг – може бути реалізованою у різних варіантах та комбінаціях:

11.1. пряма інтеграція – придбання у власність дистрибуторської мережі або встановлення повного контролю над нею;

11.2. зворотна інтеграція – прагнення одержати постачальників сировини у власність або під повний контроль;

11.3. горизонтальна інтеграція – прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль;

11.4. захоплення ринку – прагнення збільшити частку свого прибутку на традиційних ринках;

11.5. розвиток ринку – виведення свого продукту на ринок у нових географічних районах;

11.6. розвиток продукту – прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію свого продукту;

11.7. концентрична диверсифікація – створення нових виробництв, що збігаються з профілем підприємства;

11.8. конгломеративна диверсифікація – освоєння випуску нових продуктів, що не збігаються з традиційним профілем підприємства;

11.9. горизонтальна диверсифікація – освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів;

11.10. стратегія відторгнення – продаж окремих структурних підрозділів підприємства;

11.11. стратегія ліквідації – продаж усіх активів підприємства.

Враховуючи зазначене, підсумуємо, що таке стратегія бізнесу (ділова стратегія). За визначенням А.А.Томпсона і А.Дж.Стрікланда – це план управління окремою сферою діяльності компанії. На відміну від неї, існує корпоративна стратегія. Якщо підприємство займається одним видом бізнесу (є вузькопрофільним), то у цьому випадку корпоративна і ділова стратегії збігаються.

Будь-яка стратегія бізнесу спрямована на встановлення і зміцнення довготермінової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку. Її розробка значною мірою пов'язана з пошуком конкурентних підходів, які нейтралізують конкурентні заходи однопрофільних підприємств.

5.3. Правила вибору стратегії (за І. Ансоффом)

Правило бажаного рівня. Правило порогових значень. Правило найбільш ймовірного вибору. Правило очікуваного значення. Правило комбінованих значень. Три базові стратегії за М. Портером (лідерство у зниженні витрат, диференціація, фокусування уваги на конкретному

сегменті ринку). П'ять основних чинників використання цих трьох стратегій.

Правила вибору стратегії за умов ризику за І. Ансоффом наступні:

1. Правило бажаного рівня – передбачає встановлення мінімального рівня результатів для кожного варіанту альтернативного рішення. Використовується лише для одного альтернативного рішення.

2. Правило порогових значень – за ним встановлюються мінімальні можливі значення та бажані значення цілей. Використання правила дозволяє відсікти варіанти стратегій, які є менш привабливі у досягненні встановлених цілей.

3. Правило найбільш ймовірного вибору – передбачає складання найбільш ймовірного прогнозу перспектив.

4. Правило очікуваного значення – за ним встановлюється баланс ризику вигоди та здійснюється вибір прогнозу з найбільшим очікуваним значенням.

5. Правило комбінованих значень – передбачає експертні оцінки ризику за кожним варіантом альтернативних рішень.

Існування множинності стратегій об'єктивно зумовлює необхідність їх класифікації. В економічній літературі найбільш відомою є класифікація стратегій М. Портера.

За М. Портером, підприємство для створення власних конкурентних переваг має здійснити **стратегічний вибір**, для чого пропонуються **три наступні базові стратегії**:

1. Лідерство у зниженні витрат.
2. Диференціація.
3. Фокусування уваги на конкретному сегменті ринку.

Використання однієї з цих стратегій базується на застосування п'яти основних чинників:

1. Привабливості ціни – досягається зменшенням витрат, забезпеченням певних масштабів виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку вертикальної інтеграції.

2. Диференціювання товару за його технічними параметрами, дизайном, характерними особливостями, надійністю, рівнем сервісного обслуговування.

3. Диференціювання умов продажу – оплати, надання знижок, кредитування, організації доставки, післяпродажного обслуговування.

4. Диференціювання участі персоналу в обслуговуванні – ввічливість, уважність та інше.

5. Формування іміджу – лояльність споживачів до торгівельної марки [6].

5.4. Стратегії підприємств великого, середнього і малого бізнесу

Розподіл підприємств на категорії в більшості країн світу і в Україні. Вибір стратегії підприємств великого бізнесу. Матриця вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію та конкурентної позиції фірми. Стратегія середнього підприємства. Стратегія виходу з ніші. Стратегія збереження. Стратегія лідерства. Стратегія «пошуку загарбника». Стратегія малого бізнесу (копіювання, малого розміру, кооперації з великим підприємством, використання переваг великої організації, франчайзинг).

Дуже важливим чинником вибору стратегії підприємств слід вважати їх розміри. В більшості країн розмір оцінюється за кількістю працюючих (осіб):

1. Дуже малі підприємства – до 20.
2. Малі підприємства – 20-99.
3. Середні підприємства – 100-499.
4. Великі підприємства – 500 і більше.

В Україні всі підприємства залежно від кількості працюючих розподілені на 3 категорії:

1. Малі (1-50).
2. Середні (50-250).
3. Великі (понад 250).

Вибір стратегій організацій великого бізнесу здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, які характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій. Стан та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання підприємства. Провідні, сильні підприємства повинні прагнути максимально використати можливості і зміцнити це положення.

Лідруючі підприємства, залежно від стану галузі, повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, варто зробити ставку на стратегії диверсифікованості, а якщо галузь бурхливо розвивається, то слід обрати стратегію концентрованого зростання або стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі фірми мають вчиняти по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, які можуть збільшити їхню силу. Якщо ж таких стратегій немає, вони мають залишити галузь. Наприклад, якщо спроби посилити позицію у швидко зростаючій галузі за допомогою стратегії концентрованого зростання не приведуть до бажаного результату, то фірма повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд запропонували матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) та конкурентної позиції підприємства (рис. 5.1).

Для вибору **стратегії середнього підприємства** визначають темпи зростання підприємства та темпи розширення ніші (рис. 5.2).

		Конкурентна позиція	
		Слабка	Сильна
Темпи зростання ринку	Високий	Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг) Вертикальна інтеграція Диверсифікація Злиття або продаж сильній фірмі Закриття (остання можливість)	Стратегічні можливості Продовження концентрації в одній сфері Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку) Вертикальна інтеграція (для посилення конкурентних позицій) Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань з базової галузі)
	Низький	Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації Злиття з конкуруючою фірмою Вертикальна інтеграція Диверсифікація «Зняття вершків» та вихід з ринку Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку) Диверсифікація в суміжні галузі Спільні підприємства в нових галузях Вертикальна інтеграція Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки в слабких конкурентів

Рис. 5.1 Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованої компанії

Темпи зростання підприємства	Низькі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Високі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі
		Темпи розширення ніші	

Рис. 5.2 Стратегії середнього бізнесу

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

Стратегію збереження підприємства застосовують, якщо його розмір практично незмінний, номенклатура продукції змінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринки збуту.

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

Стратегія пошуку загарбника направлена на пошук великого підприємства, яке здійснюватиме фінансову підтримку, що дозволить середньому підприємству залишитись в даному сегменті ринку.

Для підприємств, які відносяться до **малого бізнесу**, при визначенні стратегії можна застосувати матрицю «товар – форма існування підприємства», яка представлена на рис. 5.3.

Форми існування малого підприємства Симбіоз Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві продукту великого підприємства
	Подібний до продукту великого підприємства	Оригінальний продукт малого підприємства
	Продукт малого підприємства	

Рис. 5.3 Стратегії малого бізнесу

Стратегія копіювання використовується, коли підприємство малого бізнесу випускає продукт, який є копією марочного продукту.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства використовують, якщо найбільш доцільне виробництво малими партіями.

Стратегія участі у виробництві продукції великого підприємства передбачає кооперацію малого підприємства з великим підприємством.

Стратегія використання переваг великого підприємства може здійснюватися у одній з найбільш поширених форм господарського співробітництва великого і малого бізнесів у серії збуту – франчайзингу. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (велика) компанія заключає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії [12].

ТЕМА 6. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Послідовність реалізації стратегії

Роль вищого керівництва у реалізації стратегії. Ефективність реалізації стратегії. Поглиблене вивчення стану середовища, цілей підприємства та розроблення стратегії. Перегляд бюджетів. Підприємницькі рішення щодо організаційної структури. Організація проведення потрібних змін у фірмі. Стратегія – не догма, її можна змінювати.

Велика роль в реалізації стратегії вищого керівництва підприємства. Вище керівництво реалізує стратегію в такій послідовності:

I. Поглиблено вивчає стан середовища, цілі підприємства та розробляє стратегію:

1. Усвідомлює зміст поставлених цілей і розробленої стратегії, її відповідність цілям і стану середовища. При цьому можливе коригування, якщо змінилося середовище.

2. Детальніше та ширше доводить цілі та зміст стратегії до працівників підприємства, щоб залучити їх до її реалізації.

II. Переглядає бюджети, щоб остаточно прийняти рішення щодо ефективного використання ресурсів організації:

1. Оцінює ресурси.

2. Перерозподіляє їх, приводить у відповідність до застосовуваної стратегії.

III. Приймає рішення щодо організаційної структури. Тут можна виділити кілька кроків керівництва:

1. Збирає сильну команду з людей, які мають навички та кваліфікацію, потрібні для успішного втілення стратегії.

2. Перевіряє чи відповідають досвід виконавців, технічні «ноу-хау», головні переваги та конкурентні можливості організації її потребам.

3. Виявляє, чи придатна організаційна структура для реалізації обраної стратегії.

4. У разі потреби змінює організаційну структуру.

IV. Вище керівництво також організовує проведення потрібних змін у фірмі. На цьому етапі слід відповісти на такі питання:

1. Що та як змінювати?
2. Як працівники фірми сприймуть зміни?
3. Які сили та в якій формі чинитимуть опір?
4. Який стиль змін обрати?

Реалізація цього етапу може тривати роки. Не всі працівники реагують на зміни позитивно і завжди є ризик, що затрачені зусилля будуть марними.

У зв'язку із зміною обставин керівництво може переглядати план реалізації стратегії. Стратегія – не догма. Її можна змінювати, проте не кожного разу, коли виникають нові обставини, а лише тоді, коли зміни у бізнес-середовищі відкривають нові можливості, які сприятимуть зростанню прибутку чи іншим вигодам.

6.2. Подолання опору стратегічним змінам

Можливість опору змінам працівників підприємства. Основні причини опору організаційним змінам. Ситуації, в яких не підтримуються нововведення. Реакція працівників на зміни. Стратегії подолання спротиву організаційним змінам: залучення до участі, навчання, сприяння, переговори, маніпулювання, примус.

Плануючи організаційні зміни, менеджер має знати, що працівники можуть чинити їм спротив, хоча вони здаються менеджеру вкрай потрібними.

Основні причини спротиву організаційним змінам:

1. Невизначеність – напередодні змін працівники непокояться, стають збентеженими через невпевненість у своїх можливостях виконувати роботу, загрозу можливого звільнення тощо.

2. Власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або групи працівників, які суперечать інтересам організації.

3. Різне сприйняття ситуації, коли працівники не погоджуються із запропонованою менеджером оцінкою ситуації чи сприймають її інакше.

4. Відчуття втрати – організаційні зміни зазвичай порушують соціальні відносини, які склалися у колективі, руйнують особисті стосунки. З іншого боку, організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу працівника тощо.

Працівники найбільше опираються нововведенням у таких ситуаціях:

1. Коли їм не пояснили причини змін: невідомість може призвести до негативного сприйняття нововведень. Зазвичай люди опираються загальним реформам набагато більше, ніж окремим змінам у процесі роботи.

2. Вони не брали участі у плануванні цих змін. Люди підтримують будь-які реформи тоді, коли вони розробляли їх. Можуть бути такі реакції працівників на нововведення:

2.1. ворожість до зовнішнього втручання в особисті справи й осіб, які впроваджують нововведення;

2.2. синдром «винайдено не тут» – ревності до інноваторів та ігнорування їхніх пропозицій. Так чинять професійні винахідники щодо самовпевнених любителів і високопосадові керівники структур щодо ідей їх підлеглих;

2.3. незадоволення власною недостатньою участю в упровадженні нововведень.

3. Організатор змін і люди з його оточення не користуються повагою та довірою. На жаль, ми часто оцінюємо не проект, а його автора. Якщо він нам не подобається і ми йому не довіряємо, то свідомо переносимо це і на його пропозицію, незалежно від її справжньої цінності.

4. Здається, що і так добре. Людям властиво реагувати на проекти реформ приблизно так: «Навіщо змінювати щось? У нас іще ніколи справи не йшли так добре».

5. Працівникам здається, що у розробці реформ припущено помилок. Це відчуття особливо посилюється, якщо люди підозрюють, що їм загрожує

небезпека у вигляді зменшення заробітної плати чи втрати прихильності керівництва.

6. Проігноровано традиції групи та звичний для всіх стиль роботи.

Є кілька **стратегій подолання опору організаційним змінам:**

1. Залучення до участі. Працівники, які беруть участь у плануванні і реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки цьому зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін і сприйняти ідеї інших працівників.

2. Навчання працівників під майбутні організаційні зміни – зменшує невизначеність і збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації.

3. Сприяння – завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення з ними та роз'яснення їх сутності, проведення лише вкрай потрібних змін. Усе це дає змогу якнайкраще завчасно пристосуватися до нових умов.

4. Переговори – ухвалення нововведень «купівлею згоди» тих, хто чинить спротив змінам, за допомогою матеріальних стимулів.

5. Кооптація – надання особі, яка чинить спротив, певних повноважень щодо впровадження та проведення організаційних змін (наприклад, включення її до складу комісії з реалізації організаційних змін).

6. Маніпулювання – свідоме використання заздальгідь неповної, неточної чи неправильної інформації про зміни аби здобути підтримку та їх провести.

7. Примус – застосування загрози санкцій за незгоду із організаційними змінами [36].

6.3. Альтернативність у реалізації стратегії розвитку підприємства

Роль стратегічних альтернатив у підвищенні ефективності роботи підприємства. Етапи вибору альтернатив стратегії. Критерії оцінки вибраної стратегії. Основні види стратегічних альтернатив. Методичний

підхід щодо формування стратегічних альтернатив. Обмеження при формуванні кожної стратегічної альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства. Підходи до оцінки стратегії на стадії стратегічних задумів. Роль культури у реалізації стратегії.

Кожна базова стратегія має стратегічні альтернативи, тобто резервні стратегії, які здатні максимально підвищувати довгострокову ефективність підприємства.

Етапами вибору альтернатив стратегії є:

1. Оцінка існуючої стратегії.
2. Формування стратегії.
3. Планування ризику.
4. Вибір стратегічних альтернатив.

До критеріїв оцінки вибраної стратегії належать:

1. Реальність горизонту планування.
2. Сумісність із навколишнім середовищем.
3. Цілісність.
4. Узгодженість довго - , середньо - та короткострокових цілей.
5. Взаємодія лінійних і функціональних підрозділів.
6. Збалансованість цілей та ресурсів.
7. Ступінь ризику.

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

Стратегічними альтернативами є:

1. Стратегії виживання – зміна товарної політики, зміна маркетингової політики, жорстка економія всіх видів ресурсів, удосконалення системи управління.

2. Стратегії стабілізації – економія ресурсів, ревізія витрат, консолідація, оновлення, зменшення витрат, балансування на ринках, фінансова економія.

3. Стратегії зростання – інтенсифікація ринку, проникнення на ринок, географічна економія, диверсифікація (вертикальна, горизонтальна, конгломеративна), міжфірмові співробітництво та кооперація, зовнішньоекономічна діяльність.

Крім того, стратегія зростання може створювати такі альтернативи зростання:

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

3.2. стратегію швидкого зростання, коли підприємство із року в рік має значне підвищення рівня реалізації коротко - і довгострокових цілей в порівнянні з минулим періодом;

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

3.4. комбінацію вищезгаданих стратегій (для різнопродуктових фірм).

4. Стратегії вертикальної інтеграції – стратегії незалежності та дезінтеграції, які є виправданими у наступних випадках:

4.1. вигідніше звертатися до незалежних фахівців;

4.2. пропонована сфера діяльності не є ключовою;

4.3. знижується ризик дії змін прихильностей споживачів;

4.4. є можливість сконцентруватися на пріоритетних напрямках бізнесу;

4.5. прискорюються дії щодо вдосконалення структури управління, скорочення циклу «розробка – виробництво – продаж».

Методичний підхід щодо формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства базується на матричній інтерпретації поєднання взаємопов'язаних кількісних

характеристик сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Сутність такого підходу полягає у наступному:

1. Узагальнюючи результати дослідження зовнішнього оточення та стану підприємства у конкурентному середовищі, передбачається визначення:

1.1. кількісної оцінки впливу (сили, характеру) кожного чинника середовища окремо на стан підприємства;

1.2. межі толерантності (від лат. «tolerantia» – терпіння) підприємства.

2. На підставі узагальнених результатів визначається множина стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

3. Для визначення сили і характеру впливу кожного чинника середовища окремо доцільно використовувати оцінку значущості чинників середовища для підприємства.

4. Для узагальненої кількості оцінки впливу (сили та характеру) зовнішнього оточення і внутрішнього середовища на підприємстві доцільно виокремлювати чинники як сприятливого, так і несприятливого впливу.

5. Визначення кількісної оцінки впливу кожного середовища на підприємство слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості (тобто інтегрального показника) відповідного середовища.

6. Зіставлення «сили» підприємства та «сили» дестабілізуючих чинників зовнішнього оточення дає можливість визначити зони стійкості підприємства, що є важливим у формуванні стратегічних заходів щодо використання можливостей та впливу підприємства на зовнішнє оточення.

7. На підставі оцінки запасу стійкості підприємства, встановлення межі його толерантності робиться висновок про здатність суб'єкта господарювання скористатися можливостями, що надає зовнішнє середовище, та прийняти адекватне управлінське рішення щодо подальшої трансформації потенціалу підприємства.

8. Визначення стратегічних проблем та ступеня їх важливості для підприємства є складовими єдиного аналітичного процесу у системі стратегічного планування.

Виокремлюють такі основні види базових корпоративних та альтернативних стратегій (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Базові стратегії і стратегічні альтернативи

Базова стратегія	Основні стратегічні альтернативи
1. Зростання	Проникнення на зовнішньоекономічні ринки, диверсифікація, спільне виробництво
2. Стабілізації	Зменшення витрат, фінансова активізація та оптимізація показників, аудит витрат
3. Скорочення	Перебудова системи управління, фінансової і маркетингової діяльності

При формуванні кожної стратегічної альтернативи підприємство стикається з альтернативними обмеженнями, а саме:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, власник і система менеджменту мають виважено підходити до вибору джерела надходження необхідних коштів. Якщо власних коштів мало, підприємство не виправдано ризикує, позичаючи гроші під високі відсотки.

2. Рівень прийнятного ризику. Більшість підприємств готові ризикувати лише у межах своїх можливостей, що істотно звужує діапазон вибору стратегій.

3. Потенційні навички та можливості підприємства. Досить часто обрані стратегії потребують наявності широкого кола навичок і можливостей, які не завжди має підприємство.

4. Відносини у межах господарських зв'язків підприємства. Часто партнери на ринку позбавлені ефективних комунікаційних зв'язків з підприємством, що заважає успішній реалізації обраної стратегії.

5. Протидія конкурентів. Навіть всебічно обґрунтовані стратегії важко реалізувати через непередбачуваність дій конкурентів.

Ранжування стратегічних проблем підприємства необхідне для визначення можливих стратегічних заходів, тобто змісту альтернативних стратегій розвитку підприємства.

При цьому виокремлюють наступні групи:

1. Стратегічні проблеми, обумовлені тим середовищем, що чинить найбільш несприятливий вплив на діяльність підприємства.
2. Стратегічні проблеми, обумовлені впливом середовища, що чинить помірний несприятливий вплив на підприємство.
3. Стратегічні проблеми, що мають лише побічний вплив (непрямий) на підприємство.

Після виявлення та ранжування стратегічних проблем підприємства уточнюється його місія, здійснюються опрацювання або коригування системи стратегічних цілей та формування можливих стратегічних альтернатив розвитку.

Використання запропонованого методичного підходу у формуванні комплексу стратегічних альтернатив розвитку підприємства сприятиме підвищенню обґрунтованості вибору певних варіантів стратегій та можливості формування упереджувальних стратегічних заходів.

Якщо стратегія відповідає місії або цілям підприємства, її оцінюють за наступними підходами:

1. Відповідність обраної стратегії ринку і потребам споживачів. Перевіряється зв'язок стратегії із основними суб'єктами середовища, урахування чинників, що впливають на динаміку ринку та тривалість стадій життєвого циклу товару.
2. Відповідність обраної стратегії ресурсному потенціалу і можливостям підприємства. Оцінюється зв'язок стратегії з іншими стратегіями, відповідність ресурсним можливостям, місії і цілям підприємства.
3. Прийнятність ризику. При цьому ризик оцінюється за трьома напрямками, а саме:

3.1. реалістичність прогнозів і сценаріїв, закладених в основу вибору стратегії;

3.2. негативні наслідки, до яких може призвести реалізація обраної стратегії;

3.3. співвідношення очікуваного позитивного розвитку та ризиків.

Розглядаючи альтернативні варіанти стратегії, слід проаналізувати **проблеми реалізації стратегічних задумів**. З цією метою виокремлюють такі ключові чинники:

1. Корпоративна місія – її концепція відбиває існуючу на ринку можливість задовольняти конкретний вид потреб, постачаючи певний вид продукції для окремого сегмента ринку в умовах конкурентної боротьби.

2. Конкурентні переваги – вони вказують на те, як вести конкурентну боротьбу.

3. Організація бізнесу – характеризується способом структуризації підприємства на більш дрібні підрозділи (переважно у відповідності із диференціацією видів продукції, її номенклатурних груп, сегментів ринку).

4. Продукція – характеризує, як підприємство функціонує у сфері матеріального виробництва, організовує післяпродажний сервіс тощо.

5. Ринки – їх межі визначаються не лише географічно, але і властивостями продукції.

6. Ресурси – кожен з їх видів є потенційною можливістю перемоги підприємства у конкурентній боротьбі.

7. Структурні зміни – мають бути об'єктивно спрямованими на суттєве покращення стану підприємства на ринку у майбутньому.

8. Програми розвитку – зазвичай вони покладаються в основу моделі стратегії, що обирається підприємством як альтернативна.

9. Рівень культури менеджменту – від рівня управління залежить ефективність реалізації стратегії.

Важливе значення для реалізації стратегії має **корпоративна культура**, що складається із наступних елементів:

1. Ставлення до ризику.
2. Орієнтація на незалежність.
3. Рівень розв'язання проблем якості.
4. Взаємовідносини у трудовому колективі.
5. Ставлення працівників до своїх службових обов'язків.
6. Сприйняття успіхів та поразок [6].

6.4. Стратегічний контроль

Визначення стратегічного контролю. Основні етапи контролю. Задачі керівництва в процесі організації контролю. Використання стандартів для контролю здійснення конкурентної стратегії. Контроль за визначенням П.Друкера. Особливості стратегічного контролю. Врахування поведінки працівників під час контролю. Рекомендації В.Ньюмена для менеджерів. Своєчасність контролю. Напрямки оцінки стратегії в результаті контролю.

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

Основні етапи стратегічного контролю:

1. Визначення органів контролю та механізмів його застосування.
2. Визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок.
3. Установлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу.
4. Порівняння досягнутих параметрів робіт із встановленими стандартами і нормами.
5. Прийняття коригуючих заходів.

Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівники в процесі його організації будуть виконувати наступні рекомендації:

1. Визначити об'єкт контролю (робота, виконавець, процес).
2. Розробити вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).
3. Визначити основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), форми і відповідальних (самоконтроль, взаємоконтроль за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.
4. Розробити систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення успіху або невдачі виконуваних робіт.
5. Розробити плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів.
6. Перевірити надійність функціонування «зворотнього зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації.
7. Забезпечити аналіз отриманої інформації і розробку своєчасних коригуючих заходів.

Контроль – необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається із встановлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів.

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

Наприклад, для контролю здійснення конкурентної стратегії можуть бути використані стандарти, показані у таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

Стандарти виконання конкурентної боротьби

Рівень значимості	Ранг значимості	Стандарт
Високий	10	Власність на стандарт (організація випускає продукцію, яка є стандартом у галузі)
	9	Управління ланцюгом цінності
	8	Домінуюча позиція в галузі
Середній	7	Стосунки з клієнтом
	6	Торгова марка
Низький	5	Дворічне лідерство в галузі
	4	Однорічне лідерство в галузі
Незначний	3	Масовий товар з 20% перевагою у витратах
	2	Масовий товар з витратами як у конкурентів
	1	Масовий товар з витратами вищими, ніж у конкурентів

Контроль та визначення напряму, за визначенням П. Друкера, – це синоніми.

Основні завдання контролю – виявити проблеми та скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Один із важливих аспектів контролю полягає у тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності підприємства об’єктивно найбільш сприяє досягненню загальної мети. Контроль повинен бути всеохоплюючим. Кожний керівник, незалежно від своєї посади, здійснює контроль, навіть якщо йому персонально цього ніхто не доручає.

Контроль є основним елементом керівництва. Створення місії, розроблення цілей, планування, створення організаційних структур, мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

Стратегічний контроль має свої особливості (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролю

Тип /ознаки	Стратегічний	Оперативний
1	2	3
Орієнтація	Зовнішнє середовище та підприємство	Підприємство: економічна ефективність і рентабельність виробництва
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне і оперативне управління
Цілі	Забезпечення виживання. Проведення антикризової політики. Потенціал успіху	Забезпечення прибутковості та ліквідності
Головні завдання	1. Участь у встановленні якісних та кількісних цілей підприємства	1. Керівництво при плануванні та розробленні бюджету (поточне та оперативне планування)
	2. Відповідальність за стратегічне планування	2. Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного управління
	3. Розроблення альтернативних стратегій	3. Визначення усієї сукупності підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень
	4. Визначення «критичних» зовнішніх і внутрішніх умов, покладених в основу стратегічних планів	5. Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів
	5. Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць	6. Мотивація і створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень
	6. Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей	7. Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)
	7. Порівняння планових і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень	
	8. Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів	
	9. Мотивація і створення інформаційних систем для прийняття управлінських рішень	

1	2	3
	10. Визначення нових можливостей на основі SWOT-аналізу та внесення коректив у стратегічні плани	
Методи та інструменти	Аналіз ринку (аналіз конкурентів; життєвий цикл конкурентної переваги фірми; аналіз кривої успіху; аналіз систем рішень)	Управління за сумами покриття; граничні величини; оцінки економічної ефективності
Оцінки, розміри	Шанси, ризики, сильні і слабкі сторони	Дохід/витрати результати/дохід

Люди є невід’ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому під час розроблення процедури контролю необхідно брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль чинить сильний і безпосередній вплив на поведінку, нікого не дивує. Досить часто навмисно процес контролю проводять гласно, щоб впливати на поведінку співробітників. Співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники підприємства знають, що для оцінки їхньої діяльності керівництво здійснює різні методи контролю. Підлеглі звичайно роблять те, що керівництво хоче побачити від них під час перевірки, що має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект контролю полягає у тому, що він може стимулювати людей давати підприємству неправильну інформацію.

В. Ньюмен надає кілька **рекомендацій для менеджерів**, які намагаються уникнути негативного впливу на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність:

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

2. Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих чисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу і безладу.

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

4. Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах підприємства, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли підприємство фактично досягає бажаної мети та спроможне сформулювати нові цілі, які забезпечують його майбутнє. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контролюваному виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливо.

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

Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, вона оцінюється в таких напрямках:

Перевіряється:

1. Відповідність обраної стратегії стану та вимогам середовища:

1.1. наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища;

1.2 якою мірою враховані фактори динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту;

1.3. чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг.

2. Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства. У даному випадку оцінюється:

- 2.1. наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями;
- 2.2. чи відповідає стратегія можливостям персоналу;
- 2.3. чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії;
- 2.4. чи вивірена програма реалізації стратегії в часі .

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

- 3.1. реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії;
- 3.2. до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства;
- 3.3. чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії [12].

ТЕМА 7. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Корпоративна стратегія – концептуальна основа розвитку підприємства

Корпоративні стратегії як головні стратегії підприємств. Корпоративні стратегії за М. Портером. Три базові альтернативи створення і підтримки конкурентних переваг підприємства. Корпоративна стратегія як загальний план управління для диверсифікованої компанії.

Більшість спеціалістів зі стратегічного управління приходять до висновку, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою **ієрархії стратегій**, в якій виділяються три рівні:

1. Головна (корпоративна) стратегія.
2. Стратегія бізнесу.
3. Функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії підприємства з факторами макросередовища, бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює вибір сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку підприємства.

Як зазначалось у п. 5.3, до корпоративних стратегій М. Портер відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг. Він пропонує три базові альтернативи створення і підтримки конкурентних переваг підприємства:

1. Лідерство у зниженні витрат – прагнення до виробництва з більш низькими, ніж у конкурентів, витратами. Основними факторами досягнення такої переваги є: економія на обсягах виробництва, сучасні технології та доступ до джерел сировини. Як правило, такі можливості мають підприємства, що займаються виробництвом та реалізацією товарів масового попиту (стандартна продукція) при розвинутій системі розподілу та з врахуванням диференціації продукції.

2. Диференціація – прагнення до унікальності в одному або декількох аспектах діяльності, що є важливим для більшості клієнтів. Унікальність може проявлятися в самій продукції (особливий асортимент, престижність), додаткових методах доставки, умовах розповсюдження тощо. При цьому в результаті прагнення більшою мірою забезпечити потреби споживачів може відбутися значне підвищення витрат.

3. Фокусування – прагнення до зосередження зусиль у вузькій сфері конкуренції в галузі. В рамках загальної стратегії для кожного вузького сегменту ринку вибираються відповідні стратегії (зниження витрат, диференціація), що дасть змогу сконцентрувати зусилля та виділитися серед конкурентів [16].

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності (рис. 7.1).



Рис.7.1 Визначення корпоративної стратегії диверсифікованої компанії

Корпоративна стратегія проявляється в тому, що диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія [12].

7.2. Формування корпоративної стратегії

Основні елементи, що формують корпоративну стратегію. Критерії механізму створення корпоративної стратегії. Основні завдання. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії. Різновиди корпоративної стратегії. Дії, що застосовуються при опрацюванні корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства. Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М. Портером).

Корпоративна стратегія – це загальна, базова, портфельна стратегія. Вона є загальним планом управління для диверсифікованої компанії, показує напрями розвитку підприємства у цілому.

При формуванні корпоративної стратегії приймається рішення про бізнес-портфель (тобто сукупність форм і видів економічної діяльності) підприємства, вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з якого-небудь бізнесу.

Основні елементи, що формують корпоративну стратегію:

1. Широта диверсифікації – може проводитися вузько (лише в деяких галузях) або широко (у більшості галузей).
2. Підхід до розміщення інвестицій між сферами діяльності.
3. Зусилля створити на корпоративному рівні конкурентні переваги через споріднену диверсифікацію.
4. Дії з розширення господарського портфеля і створення нових позицій у привабливих галузях.
5. Вид диверсифікації (споріднена, непрофільна або обидва види).
6. Зусилля пов'язати диверсифікацію з тим, що визначає корпоративну індивідуальність, відрізняє підприємство від інших.
7. Поточні дії з посилення конкурентних позицій і прибутковості існуючих сфер діяльності.
8. Рішення про відмову від збиткового або непривабливого бізнесу.

Критерії механізму створення корпоративної стратегії:

1. Готовність системи менеджменту до змін має відповідати агресивності стратегії. Під агресивністю розуміють рівень змін докорінного характеру, які підприємство вносить у покоління продукції, технології, концепції маркетингу. А під готовністю системи менеджменту до таких змін розуміють ступінь різкості змін умов оточення (внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства), які менеджери у змозі осмислити, сприйняти та подолати.

2. З метою забезпечення потенційної прибутковості стратегія має бути сприйнятною до мінливого оточення.

3. Процеси управління повинні здійснюватися таким чином, щоб своєчасно передбачити, мінімізувати та контролювати опір змінам на підприємстві.

4. Вплив культури та структури влади, що складаються на підприємстві, має бути пропорційним змінам, які закладаються у модель корпоративної стратегії.

5. Опір змінам, що виникає на підприємстві, не має перешкоджати використанню потенціалу корпоративної стратегії.

6. Компоненти, з яких складається корпоративна стратегія, повинні бути взаємоузгодженими.

У процесі опрацювання моделі корпоративної стратегії вирішуються наступні завдання:

1. Підбір і аналіз основних елементів стратегії.
2. Розподіл ресурсів підприємства.
3. Внутрішня координація дій підрозділів підприємства.
4. Організація управління процесом реалізації стратегії.
5. Визначення ролі кожного структурного підрозділу підприємства.
6. Адаптація до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії:

1. Аналіз перспектив підприємства, з'ясування тенденцій, небезпек, шансів, окремих можливостей, «надзвичайних ситуацій», які потенційно здатні змінювати умови, що складаються.

2. Аналіз позицій у конкурентній боротьбі – визначення, наскільки можна підняти результати діяльності, покращивши стратегію у тих видах діяльності та сегментах ринку, якими займається підприємство.

3. Здійснення поточного планування у межах моделі корпоративної стратегії.

4. Вибір альтернативної стратегії – порівняння перспектив підприємства у різних видах діяльності.

5. Аналіз шляхів диверсифікації – оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності (товарного асортименту) та визначення нових видів, до яких підприємству слід перейти.

Різновидами корпоративної стратегії є:

1. Стратегія концентрованого росту – пов'язана зі зміною продукту (ринку). Підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі.

2. Стратегія розвитку ринку – відбувається пошук нових ринків для вже вироблюваного продукту.

3. Стратегія розвитку продукту – це прагнення виробити новий продукт, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

4. Стратегія посилення позиції на ринку – підприємство прагне з даним продуктом на даному ринку завоювати найкращі позиції, що вимагає значних маркетингових зусиль.

5. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції – спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Підприємство може створювати дочірні структури, що здійснюватимуть постачання, або приєднувати підприємства, які проводять постачання. Це зменшує залежність підприємства від коливання цін на сировину, комплектуючі тощо.

6. Стратегія відокремлення – використовується у разі, коли у складі підприємства є кілька структурних підрозділів, частина яких неефективні і від них відмовляються.

7. Стратегія розвороту – використовується, якщо підприємство діє нерационально, але ще не досягло критичної точки. Вона означає відмову від виробництва нерентабельних видів продукції, надлишкової робочої сили, неефективних каналів розподілу ресурсів.

8. Стратегія ліквідації – у разі досягнення підприємством критичної точки (банкрутства) воно ліквідується, активи продаються.

Дії, що застосовуються при опрацюванні корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства:

1. Дії щодо досягнення диверсифікації – найважливішою проблемою диверсифікації є визначення сфери діяльності. При цьому визначають, у яких галузях буде діяти підприємство, яким чином (створюючи нове підприємство чи купуючи те, яке вже існує) і що буде найбільшою мірою характеризувати позицію підприємства у кожній з цільових галузей.

2. Поліпшення загальних показників діяльності у галузях, де вже присутнє підприємство. Поступове посилення позиції у обраних галузях дозволить власнику (керівництву) підприємства спрямувати зусилля на поліпшення діяльності в усіх його сферах. За основу розвитку підприємство бере стратегію швидкого зростання, особливо перспективних підприємств, забезпечення нормативного функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки ділової активності на низькоприбуткових на даний період, але перспективних напрямках.

3. Знаходження шляхів одержання синергетичного ефекту через споріднення господарських підрозділів і перетворення його у конкурентну перевагу. Підприємства, що розширюють свою діяльність у бізнесі, в якому вони зможуть використовувати компетентність (схожі технології, аналогічний характер роботи і знайомі канали збуту), досягають певних переваг перед підприємствами, що переходять у абсолютно нові для них

сфери діяльності. Такого роду диверсифікація, яка називається спорідненою, дозволяє підприємству передавати досвід окремих підрозділів іншим, спільно використовувати наявні потужності, здійснювати загальні витрати, підвищувати конкурентоспроможність товарів. Чим сильніші зв'язки між різними підрозділами підприємства, тим більша можливість підвищення конкурентних переваг за рахунок використання синергетичного ефекту.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перетікання ресурсів підприємства у найбільш перспективні напрямки діяльності. Різні сфери діяльності диверсифікованих підприємств найчастіше відрізняються інвестиційною привабливістю. Тому власникам (керівникам) необхідне інвестування у різні сфери діяльності, щоб виявити найбільш перспективні напрями.

Обґрунтований стратегічний набір підприємства можна сформувати за допомогою концепції послідовних стратегій як інструменту забезпечення успіху у його перебудові з метою підвищення рівня конкурентоспроможності.

Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М. Портером):

1. Лідерство у мінімізації витрат виробництва – підприємство домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції.

У результаті цього воно може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Підприємства, що реалізують такий тип стратегії, мають ефективну організацію виробництва і постачання, відповідну техніко-технологічну базу, систему розподілу продукції.

2. Спеціалізація у виробництві продукції – у цьому випадку підприємство має здійснювати високоспеціалізоване виробництво, досконалий маркетинг з метою забезпечення власного лідерства. Такі підприємства мають широкий науково-дослідницький потенціал, досвідчених дизайнерів, розвинутий маркетинг.

3. Фіксація визначеного сегмента ринку і концентрація зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті. Для цього необхідно досконало з'ясувати потреби обраного сегмента для визначення типу продукції. У цьому випадку підприємство може прагнути до зниження витрат чи проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе поєднання цих двох підходів. Обов'язковим є те, що підприємство має будувати свою діяльність на глибокому аналізі потреб споживачів визначеного сегмента ринку [6].

7.3. Зміст та характеристика «портфельного набору» корпоративної стратегії

Портфельні стратегії для корпорацій. Продуктово-товарні (продуктові) стратегії. Комбінації груп альтернатив. Стратегія зростання. Конгломератна і споріднена диверсифікації. Глобалізація діяльності організації, глобальна стратегія. Стратегія стабілізації. Стратегія диверсифікації продукції. Стратегія паузи. Стратегія обережного просування. Стратегія «нічого не змінювати». Стратегія концентрації. Стратегія виходу. Стратегія зняття прибутку. Стратегія «скинення жиру». Стратегія відмови від незалежності. Стратегія ліквідації.

В умовах перехідної економіки, коли підприємства України ще не повною мірою володіють методами та підходами стратегічного управління, наслідки невірної обраної стратегії і тактики їх діяльності можуть набувати катастрофічного характеру та загрожувати власне існуванню. Тому для підприємств, що визначили для себе шлях виживання за рахунок стратегічного управління, важливим є формування вміння правильно вибирати, узгоджувати та реалізовувати стратегії своєї діяльності. Незалежно від того, якою є організація – монопродуктовою чи корпорацією, вона повинна мати власну корпоративну стратегію.

Вибір стратегії – це процес визначення видів бізнесу, які обирає організація для довгострокового функціонування та розвитку на ринку товарів чи послуг. Для монопродуктових організацій корпоративна стратегія визначає один основний вид бізнесу і його можливу модифікацію чи заміну на інший вид.

Для корпорацій стратегія складається з набору різних видів бізнесу, які ведуться на різних ринках. Такий набір стратегій отримав назву портфельних стратегій – стратегій комплектування найважливіших зон господарювання, призначення яких – ефективне балансування напрямків діяльності організації, які пов'язані з отриманням доходу, розробкою та постачанням на ринок нових товарів, виходом з ринку, підтримкою існуючого рівня продаж.

Корпоративна стратегія також має назву продуктово-товарної (продуктової) стратегії, яка розробляється щодо окремих напрямів діяльності, оскільки лише за їхній рахунок підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей у випадку успішної реалізації продуктово-товарних стратегій, тобто продаючи продукцію у запланованих обсягах.

Незалежно від того, яким є підприємство та які інтереси воно закладає в концепцію стратегії, при визначенні корпоративної стратегії важливим є:

1. Формування портфеля бізнесів, які підприємство може реалізувати.
2. Створення необхідних умов для успішного розвитку відібраних бізнесів.
3. Підтримка результативності діяльності кожного бізнесу і підприємства в цілому.

У зв'язку з тим, що реалізація кожного виду бізнесу відбувається в умовах обмеженої кількості ресурсів, які підприємство змушене перерозподіляти від одного виду діяльності до іншого, визначення стратегій доцільно проводити на основі концепції «життєвого циклу». Така концепція дозволяє підприємству вибрати набір видів бізнесу, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Це надає можливість уміло маневрувати наявними

ресурсами та ефективно їх використовувати. Залежно від умов та можливостей, портфелів бізнесу і відповідних стратегій може бути безліч. Але, відповідно до життєвого циклу, всі вони в основному базуються на певних комбінаціях таких груп альтернатив:

1. Стратегія зростання за рахунок експансії, диверсифікації, вертикальної інтеграції, глобалізації діяльності.
2. Реструктуризації – операційної, фінансової, щодо власності.
3. Стратегії скорочення діяльності за рахунок скорочення частки ринку, організованого відступу з ринку, проведення політики «збирання врожаю».
4. Стратегії підтримки за рахунок захисту частки ринку, підтримки власного потенціалу, модифікації продукції.
5. Ліквідації за рахунок санації, проведення процедури банкрутства, закриття.
6. Комбінована стратегія.

На практиці, на етапах від інтенсивного розвитку бізнесу до повної його ліквідації, використовуються **наступні варіанти стратегій.**

I. Стратегія зростання – це варіанти розвитку існуючого бізнесу або створення нового бізнесу чи виходу на нові ринки.

Зростання бізнесу може відбуватись за рахунок експансії, що означає створення або захоплення ринку, розвиток ринку та збільшення виробничого потенціалу. Експансія здійснюється шляхом виробництва та впровадження на ринок нової продукції, проникнення в нові сфери використання продукту та витіснення конкурентів. Підприємство при цьому використовує стратегію проникнення на ринок, яка ефективна в тому випадку, коли ринок зростає, але ще не насичений.

Основними стратегічними діями підприємства є інтенсифікація руху товару, наступального просування та конкурентних цін. За рахунок цього підприємство залучає до купівлі продукції споживачів, які раніше не купували його вироби, а також споживачів конкурентів.

Диверсифікація – це процес проникнення в нові сфери діяльності, не характерні раніше для підприємства або покликані змінити, доповнити чи замінити продукцію, що вже випускається. Диверсифікація може розглядатися в двох напрямках: конгломератна і споріднена.

Конгломератна диверсифікація (або стратегія входу до галузі) – це процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових споживачів. Це стратегія розробки нової продукції. Вона ефективна в тому випадку, коли підприємство виготовляє продукцію, яка має попит. Підприємство концентрує зусилля на освоєнні нових видів продукції, покращенні якості та введенні інновацій, які тісно пов'язані з видами продукції, що підприємство вже реалізує споживачам.

Споріднена диверсифікація – проводиться в галузі між підприємствами, що мають стратегічну відповідальність та споріднене виробництво. Споріднені зв'язки можуть виникнути в будь-якій сфері підприємства: технологій, кваліфікації персоналу, джерелах матеріальних ресурсів, постачальниках, підходах до використання маркетингу тощо.

Стратегія росту можлива за рахунок глобалізації діяльності підприємства. Глобальні стратегії рекомендується використовувати для галузей, що конкурують на світовому ринку. Стратегія містить наступні складові:

1. Інтегрування і координацію стратегій підприємства в усьому світі.
2. Здійснення продаж в більшості або усіх країнах, де є попит.

Стратегія глобалізації передбачає входження підприємства до міжнародних альянсів та союзів.

Сутність глобальної стратегії полягає в двоєдиній ідеї: орієнтація на завоювання ринків та здатність задіяти усі ресурси підприємства для

конкуренції на будь-якому вибраному ринку. Для глобальної стратегії характерні:

1. Оптимізація забезпечення та збуту.
2. Конкуренція на рівні активів, а не тільки продукції.
3. Усі функції (чи операції) зорієнтовані на глобальні дії, навіть коли все відбувається на місцевому рівні.
4. Наявність стандартизованої продукції, яка однаково реалізується у всьому світі.
5. Обсяги збуту достатні для забезпечення спрямування зусиль на створення всієї необхідної інфраструктури.

II. Стратегія стабілізації – розробляється в тому випадку, коли бізнес за різних причин не може зростати або його зростання буде неефективним. Варіанти призупинення зростання діяльності підприємства – це різновиди стратегії стабілізації. Стабілізацію діяльності можливо проводити за рахунок модифікації власної продукції, підтримки свого потенціалу або захисту частки ринку. Залежно від визначених цілей та засобів їх досягнення можна стабілізувати діяльність підприємства шляхом використання зазначених стратегій.

III. Стратегія диференціації продукції – передбачає проведення модифікації або удосконалення традиційної продукції, що виробляється підприємством, за рахунок використання нових технічних принципів, внесення в продукцію змін, які можуть викликати нові потреби чи нові сфери споживання. Стабілізація діяльності підприємства відбувається завдяки реалізації концепції постійного удосконалення продукції, що має певні перспективи збуту. Це характерно для підприємств, яким притаманна інноваційна діяльність.

IV. Стратегія паузи – спрямована на підтримку власного потенціалу за умов, коли виробничі потужності мають надто високий рівень завантаження (80-85%) або збутова діяльність знаходиться за межею можливості. Суть цієї стратегії полягає в навмисному призупиненні

виробництва або темпів росту збуту. Для того, щоб не зростала питома вага витрат, погіршувалася якість обслуговування споживачів та знижувалась якість продукції, підприємство повинно стабілізувати свій потенціал за рахунок зниження об'єму поставок або підвищити ціни на окремі вироби.

V. Стратегія обережного просування – полягає у підтримці стабільної роботи бізнесу у сприятливій, але незрозумілій перспективі. Ця стратегія спрямована на підготовку підприємства за різними напрямками допоміжної діяльності для створення відповідного потенціалу при умові можливого «сплеску» попиту.

VI. Стратегія «нічого не змінювати» полягає у свідомому «заморожуванні» ситуації на ринку і відповідному зберіганні існуючого бізнесу. Стратегія передбачає проведення звичайної діяльності, але без залучення перспективних інвестицій, розширення виробничих потужностей, проникнення на нові ринки, відсутності розробок нової або удосконалення існуючої продукції. При цьому стратегічною задачею для підприємства є утримання традиційних споживачів за рахунок різних заохочувальних заходів.

VII. Стратегія концентрації – передбачає, що організація для захисту частки ринку виділяє специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні пропозиції. Таким чином, підприємство може контролювати витрати за рахунок концентрації зусиль на кількох ключових видах продукції, яка розрахована на використання специфічними споживачами. Підприємство також може при обслуговуванні ринку створити особливу репутацію, якої не має конкурент.

VIII. Стратегії виходу – полягають в поступовому чи прискореному призупиненні діяльності з метою вивільнення ресурсів для ефективного використання чи переміщення у більш привабливі сфери. Їх можна розділити на дві групи – стратегії скорочення діяльності та стратегії ліквідації.

IX. Стратегія зняття прибутку є перехідною від стратегії стабілізації до стратегії скорочення. Це стратегія поступового скорочення витрат за

умови, що існуючий бізнес якийсь час буде прибутковим за рахунок дії закону інерції. Стратегія передбачає, в першу чергу, скорочення поточних інвестицій, витрат на рекламу, соціальних програм та витрат на підтримку основних фондів. Бізнес існує до того часу, поки він приносить прибуток. Оскільки така стратегія призводить до різкого погіршення якості продукції та зниження рівня обслуговування споживачів, бізнес з часом може бути ліквідований.

X. Стратегія «скинення жиру» – полягає в тому, що підприємство використовує розпродаж продукції за зниженими цінами. Вона розрахована на те, що низькі ціни приваблять велику кількість споживачів, які дають останню можливість заробити кошти на невдалому продукті. Отримані кошти дають підприємству змогу знову почати відносно нормальну діяльність.

XI. Стратегія відмови від незалежності – дуже поширена стратегія виживання підприємств України. Вона має різні варіанти залежно від того, яку самостійність втрачають підприємства, що її використовують. Для України характерними є такі стратегії:

1. Стратегія використання схеми роботи на давальницькій сировині – веде до втрати маркетингової та збутової діяльності. Організація – переробник сировини фактично втрачає можливість самостійної роботи на ринку.

2. Стратегія передачі нововведень – полягає в тому, що організація, яка отримала нововведення, втрачає право на його використання без згоди організації, що його передала.

3. Стратегія втрати фінансової незалежності – полягає в тому, що організація з різних причин змушена передати частину акціонерного капіталу в інші руки.

XII. Стратегія ліквідації – це форма виходу з ринку окремого бізнесу, який використовується для вивільнення ресурсів та його переведення в інший вид бізнесу. Коли один з напрямів діяльності підприємства стає збитковим

або неперспективним з різних причин, приймається рішення про ліквідацію або продаж бізнес-напрямку. Варіанти продажу або ліквідації вирішуються на основі розрахунків вартості бізнесу та рішень керівництва підприємства [16].

7.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу опрацювання корпоративної стратегії

Завдання менеджерів вищої та середньої ланок управління. Робота відділів стратегічного планування. Ознаки класифікації стратегічної інформації. База даних об'єкта. Основні джерела первинної та вторинної стратегічної інформації. Схеми усвідомлення досягнутого рівня розвитку та перспектив. Схема, запропонована А. Томпсоном та І. Стріклендом. Загальні джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії.

Важливо звернути увагу на інформаційно-аналітичне забезпечення процесу опрацювання корпоративної стратегії.

Провідну роль у формуванні та реалізації корпоративної стратегії відіграють менеджери вищої та середньої ланок управління.

Водночас велику роботу виконують відділи стратегічного планування. Їх завдання полягає у збиранні та обробці інформації, необхідної для опрацювання стратегії, створенні та подальшому управлінні системою моніторингу, за результатами якого менеджери перевіряють і вносять корективи у відповідні стратегічні плани.

Інформація – це певні дані, що містять у собі повноту і корисність. Інформація є однією з основних умов забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства.

Стратегічну інформацію оцінюють за обсягом, достовірністю, цінністю та насиченістю. Вона є одним з ресурсів підприємства і класифікується за такими ознаками:

1. Час появи (поточна, місячна, річна тощо).
2. Роль в управлінському процесі (первинна, вторинна, результативна).

3. Характер управлінського реагування (потребує негайного розв'язання або можлива певна відстрочка рішень).

4. Сфера поширення (внутрішня, зовнішня).

5. Функціональна належність (фінансова, технічна, маркетингова тощо).

Комплексну інформаційну характеристику об'єкта називають **базою даних**. Бази даних формуються за допомогою цільового підбору інформації, яка надходить з багатьох джерел, що є, по суті, процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретну реалізацію стратегічних планів.

До основних джерел первинної стратегічної інформації належать:

1. Канали розподілу продукції.
2. Постачальники сировини.
3. Споживачі продукції.
4. Рекламні агентства, торгові агенти, інші елементи інфраструктури ринку тощо.

Вторинна стратегічна інформація містить дані, що пройшли попередню аналітичну обробку. До основних джерел вторинної інформації належать:

1. Звіти про господарську діяльність.
2. Матеріали, розміщені у засобах масової інформації.
3. Довідкові видання.
4. Нормативно-правові акти.
5. Дані про реєстрацію патентів, ліцензій.
6. Думки споживачів тощо.

Опрацювання корпоративної стратегії потребує формування чіткого уявлення про стан підприємства. Існують різні схеми усвідомлення досягнутого рівня розвитку та коректив.

Одна з них – **схема, запропонована А. Томпсоном та І. Стріклендом**. Згідно з цією схемою, існують п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх чинників, які необхідно оцінювати для того, щоб обґрунтувати стратегію, а саме:

Зовнішні чинники:

1. Обсяги діяльності підприємства, ступінь диференціації продукції.
2. Вагомість конкурентних переваг.
3. Структура асортименту та ефективність каналів збуту.
4. Резерви розвитку підприємства.
5. Реакція на зовнішні загрози.

Внутрішні чинники:

1. Наявність місії підприємства.
2. Критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень.
3. Ставлення до ризиків.
4. Рівень розвитку науково-дослідних робіт, впровадження інновацій.
5. Ефективність функціональних стратегій.

Джерелами інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії є:

1. Офіційні державні документи (закони, урядові постанови, нормативні та інструктивні матеріали).
2. Матеріали виставок, ярмарок, симпозіумів, конференцій.
3. Періодичні видання.
4. Internet.
5. Матеріали анкетування, опитування контактних аудиторій тощо [6].

ТЕМА 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Загальна характеристика функціональної стратегії

Визначення функціональної стратегії. Формування комплексної стратегії підприємства через сукупність функціональних стратегій. Вибір окремої функціональної стратегії. Ключові чинники, які необхідно враховувати при виборі стратегії. Врахування маркетингових підходів. Основні функціональні стратегії розвитку. Головні чинники, що впливають на опрацювання стратегії розвитку.

Функціональна стратегія – тип стратегії забезпечення діяльності у стратегічному наборі, що визначає специфіку й орієнтацію функціональної підсистеми стратегічного управління з метою виконання нею (стратегією) поставлених завдань, що впливають з основних стратегічних цілей діяльності підприємства [38].

Сукупність функціонування стратегій формує комплексну стратегію підприємства, відображається у змісті її окремих частин.

Важливе значення має вибір окремої функціональної стратегії, процес якого передбачає наступні етапи:

1. Оцінка ефективності поточної стратегії.
2. Аналіз бізнес-портфеля.
3. Безпосередній вибір функціональної стратегії підприємства.

Функціональна стратегія підприємства формується власником чи відповідними менеджерами на основі аналізу чинників, які характеризують стан господарства. При цьому враховують результати аналізу бізнес-портфеля, а також характер і особисті показники стратегій, що пропонуються для виробництва.

Ключові чинники, які необхідно враховувати:

1. Стан галузі й позиція на ній підприємства, що відіграє вирішальну роль при виборі функціональної стратегії, спрямованої на зростання. Підприємства мають працювати, максимально використовуючи можливості, які створені завдяки їх високому конкурентному статусу, і закріпити позиції на ринку. Для суб'єктів господарювання, що мають слабкі конкурентні позиції, світова практика пропонує обрати функціональні стратегії, які сприятимуть посиленню позицій. На практиці використовують матрицю вибору стратегії залежно від економіки ринку продукції і конкурентної позиції підприємства на ньому (рис. 8.1).



Рис. 8.1 Матриця вибору функціональної стратегії

2. Цілі підприємства, які зумовлюють унікальність та оригінальність вибору його функціональної стратегії.

3. Інтереси і ставлення власника та менеджерів. При цьому вирішальним є їхнє ставлення до ризиків. Особисті симпатії чи антипатії

менеджерів також можуть суттєво вплинути на вибір функціональної стратегії.

4. Наявність фінансових ризиків підприємства. Будь-які зміни у поведінці підприємства (наприклад, вихід на інші ринки, розробка нового продукту, перехід у нову галузь) потребують значних фінансових витрат.

5. Кваліфікація персоналу. Без кваліфікованого персоналу менеджери не можуть вибрати функціональні стратегії, оскільки це потребує глибоких економічних знань і високої кваліфікації.

6. Реалізація підприємством попередніх функціональних стратегій створює певну інерційність у його розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх проектів у зв'язку з обранням нових функціональних стратегій. Тому, обираючи стратегії, варто враховувати, що певний час ще діятимуть зобов'язання минулих років, які стримуватимуть можливість реалізації нових функціональних стратегій.

7. Ступінь залежності від зовнішнього середовища.

8. Чинник часу – його слід обов'язково враховувати при виборі функціональної стратегії.

Функціональними стратегіями вирішуються наступні проблеми:

1. Створення позитивного іміджу суб'єкта господарювання.
 2. Забезпечення якості продукції.
 3. Формування та розвиток конкурентних переваг.
 4. Збереження комерційної таємниці і забезпечення економічної безпеки підприємства.

5. Підвищення продуктивності економічної системи.

6. Інноваційний розвиток.

7. Реалізація соціальних програм розвитку колективу підприємства.

8. Оптимізація системи менеджменту.

9. Охорона та збереження навколишнього середовища.

Кожна функціональна стратегія повинна враховувати наступні маркетингові підходи:

1. Що і для кого виробляється.
2. Які умови створені для виробництва, як і з яких ресурсів виробляється продукція.

У межах корпоративної стратегії виділяють такі функціональні стратегії розвитку:

1. Стратегія розвитку виробництва, яка охоплює процеси товаропросування, формування каналів товароруку та кооперування як у межах національної економіки країни, так і за її межами з партнерами по ринку.
2. Стратегія інноваційного розвитку.
3. Стратегія формування інвестиційної політики підприємства.
4. Стратегія оптимізації техніко-технологічної бази.
5. Стратегія ресурсозбереження та ресурсоощадного господарювання.
6. Стратегія оптимізації системи менеджменту.
7. Стратегія соціального розвитку колективу підприємства.

Чинники, що впливають на опрацювання функціональних стратегій:

1. Зміст діяльності підприємства.
2. Роль підприємства на ринку (у регіоні).
3. Взаємозв'язок спрямованості змісту стратегії та її окремих функцій на досягнення конкретних цілей та реалізацію місії підприємства.
4. Характер впливу виконання робіт з кожної функції стратегії на розвиток чи занепад підприємства.
5. Межі функцій стратегії та сфери інтересів виконавців.
6. Переваги і недоліки окремих функцій, сильні та слабкі місця у їх взаємодії.
7. Наявність чи відсутність конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства.

8. Збалансованість між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців (виконавців стратегії), їхнім професіоналізмом, етичними нормами [6].

8.2. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Зміст окремих функціональних стратегій підприємства. Перелік стратегічних аспектів дослідження окремих функціональних сфер. Основні альтернативи функціональних сфер діяльності підприємства. Компоненти стратегії маркетингу. Оцінка маркетингової позиції підприємства. Сфера фінансового забезпечення. Схема оцінки конкурентних позицій підприємства.

Функціональні сфери діяльності підприємства охоплюють як поточну, так і перспективну його роботи, а також діяльність окремих підрозділів. Підприємство у сучасних умовах глобалізації та інтеграції може одночасно розвивати один чи декілька напрямків власної діяльності.

Враховуючи функціональні сфери діяльності, окремі стратегії підприємства повинні містити:

1. Цілі, умови й основні напрямки діяльності кожного структурного підрозділу.

2. Процедуру та алгоритм розв'язання завдань, а також заходи та відповідний інструментарій, що необхідні для реалізації місії підприємства та досягнення поставлених цілей.

З метою забезпечення функціональних сфер та чи інша обрана стратегія має визначати роль кожного структурного підрозділу у механізмі стратегічної орієнтації певної функціональної підсистеми суб'єктів господарювання та системи менеджменту, що слугуватиме підґрунтям забезпечення досягнення цілей та керованості процесами реалізації місії економічної системи.

Опрацювання будь-якої стратегії передбачає пошук правильної поведінки у межах кожної функціональної сфери.

Стратегічні аспекти дослідження функціональних сфер діяльності підприємства передбачають:

1. Визначення ролі і конкретного змісту кожної функціональної сфери.
2. Розмежування функцій у системі маркетингу відповідно до місії підприємства.
3. Проведення аудиту рівня ефективності функціонування та впливу на загальні результати кожного стратегічного підрозділу підприємства.
4. Аналіз впливу кожної функціональної сфери на розвиток бізнесу.
5. Мотивацію виконавців кожного структурного підрозділу підприємства до підвищення рівня ефективності всіх функціональних сфер діяльності.
6. Аналіз причин визначення конфліктів та опрацювання програм їх запобігання у кожній функціональній сфері.
7. Моніторинг ефективності виконання функціональних обов'язків кожним структурним підрозділом.

При аналізі окремих функціональних сфер варто звернути увагу на такі основні альтернативи:

1. Виробництво має враховувати реально існуючий попит.
2. Необхідність інноваційного оновлення техніко-технологічної бази виробництва товарів.
3. Можливість повного задоволення ринкового попиту – підприємство має виробляти стільки продукції, скільки потребує ринок. Запаси на складах готової продукції повинні бути мінімальними, а витрати на виробництво можуть бути значними через необхідність зміни обсягів випуску відповідно до споживчих запитів.
4. Виробництво продукції має бути орієнтованим на пересічний попит – запаси певних товарів можуть нагромаджуватись при раптовому зменшенні попиту, реальні потреби ринку задовольняються за рахунок таких нагромаджень.
5. Потребу в удосконаленні організації виробництва.

б. Можливість розширення існуючих та створення нових виробництв.

Розглянемо функціональні сфери маркетингової та фінансової діяльності.

Функціональна сфера маркетингової діяльності має супроводжуватися:

1. Визначенням відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані.

2. Ефективним використанням комплексу маркетингу (дослідження ринку, формування товарної і цінової політики, побудова каналів руху та розподілу товарів, стимулювання збуту, підтримка продукту тощо).

Компонентами стратегії маркетингу повинні бути:

1. Стратегія просування товару – реклама, стимулювання збуту, персональний продаж тощо.

2. Стратегія товару – модифікація, створення нового товару, зняття з виробництва.

3. Стратегія ціноутворення – встановлення цін з використанням різних методів.

4. Стратегія формування каналів розподілу товарів – нульовий канал, опосередковані канали, змішаний канал.

При оцінці **маркетингової позиції підприємства** важливу роль відіграють наступні елементи:

1. Вивчення потреб, переваг та очікувань споживачів.

2. Використання торгової марки.

3. Використання прогресивних методів продажу.

4. Ефективність каналів руху товарів.

5. Використання та ефективність рекламних засобів.

6. Оновлення асортименту під впливом вимог споживачів.

7. Врахування еластичності попиту при встановленні ціни.

8. Контроль якості.

9. Вивчення конкурентів.

10. Сегментація ринку.

11. Використання системи знижок.

12. Передпродажний та післяпродажний сервіс.

У функціональній сфері фінансового забезпечення підприємства здійснюється прогнозування фінансових показників, що характеризують різні стратегічні напрями діяльності суб'єктів господарювання, оцінювання інвестиційних проектів, розподіл і контроль фінансових ресурсів, обіг цінних паперів тощо.

Найбільш важливою складовою фінансової сфери є прийняття рішень про доцільну структуру капіталу. Насамперед це стосується співвідношень між капіталом – основним та оборотним, власним і залученим.

Підприємство має підтримувати певний баланс між борговими зобов'язаннями та власним капіталом. Надмірність боргів може підвищити ризик економічної системи, погіршити інвестиційний клімат, звужити інвестиційне поле, унеможливити репатріацію вже отриманих коштів інвесторами. Це, у свою чергу, підвищує вартість капіталу.

В окремих випадках фінансування за рахунок боргів вигідне підприємству, оскільки забезпечує фінансовий леверидж (використання боргів для фінансування інвестицій). Іншими словами, беручи в борг, підприємство отримує вищі доходи до тих пір, доки віддача від позичених коштів перевищує відсоток, який необхідно сплатити за отримані кредитні кошти.

Управління дивідендами також є важливою складовою функціональної фінансової сфери. Практика переконує, що підприємства, які швидко розвиваються, часто не виплачують дивідендів, а спрямовують кошти на подальший розвиток виробництва. На підприємствах з низькими темпами розвитку виробництва вартість акцій свідомо підтримується сплатою високих і стабільних дивідендів. Переваги того чи іншого підходу виражаються у дивідендній політиці. Згідно з однією з теорій дивідендної політики,

дивіденди мають виплачуватися тільки після того, як покрито всі господарські потреби фінансування та залучення інвестицій.

Важливою складовою фінансової стратегії підприємства є складання відповідного плану (бюджету).

Бюджет – це поточний план діяльності, де визначено витрати майбутніх періодів та джерела їх покриття. Кількісно план виражається у грошових одиницях.

Згідно **схеми оцінки конкурентних позицій підприємства**, важливими елементами є:

1. Вибір найбільш значущих з точки зору конкуренції показників оцінки потенціалу.
2. Порівняння загальних оцінок конкурентної сили підприємства та його конкурентів.
3. Визначення значущості показників для оцінки конкурентної сили.
4. Визначення галузевих стратегічних чинників успіху.
5. Оцінка підприємства та його конкурентів за кожним показником за обраною шкалою оцінок.
6. Визначення узагальненої оцінки конкурентної сили підприємства та його конкурентів [6].

8.3. Виробнича стратегія

Визначення стратегії. Параметри, необхідні при формуванні виробничої стратегії. Ринок продуктів. Недооцінка можливостей і перспектив виробництва при маркетинговому підході. Суть виробничої стратегії. Зміст виробничої стратегії. Вплив на виробничу стратегію програми капіталовкладень. Вплив маркетингової стратегії на параметри і структуру виробництва. Універсализація і спеціалізація виробництва. Організації – захисники витрат. Найбільш важливі показники якості. Організатори інтегровані та диверсифіковані. Підприємства типу

проспектора і монополісти. Залежність стратегії виробництва від галузевої приналежності підприємства та диференціації ринків.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення, підтримання і розвитку виробничого потенціалу, здатного випускати конкурентоспроможну продукцію і бути гнучким при зміні ринкового попиту.

При формуванні виробничої стратегії головними є наступні параметри:

1. Заплановані обсяги виробництва продукції.
2. Конкурентоспроможність виробничого потенціалу та «вузькі» місця, які необхідно усунути для випуску продукції у заданих обсягах і з необхідними показниками якості.
3. Гнучкість виробничої системи та її здатність до оперативного перепроектування для забезпечення відповідності новим реаліям.
4. Обсяги ресурсів та час, необхідний для переходу на виробництво нової (модернізації існуючої) продукції.

Ринок продуктів – це бізнес, який створюється на конкретному підприємстві завдяки управлінню виробничою функцією. Лише можливості виробництва визначають види продукції, її обсяги, якість та термін появи на ринку. Виробничий потенціал і перспективи виробництва, його здатність задовольняти ринок та приносити прибуток визначають можливість реалізації корпоративних стратегій. Головне, про що керівництву підприємства не можна забувати при прийнятті стратегічних рішень – виробнича стратегія об'єднує і тестує на здатність реалізації як корпоративних, так і функціональних стратегій. Стратегія виробництва є допоміжною або регулюючою. За її допомогою керівництво підприємства може зрозуміти реальні потреби ринку та відрегулювати зміст корпоративних стратегій.

Маркетинговий підхід до формування корпоративних стратегій характеризується домінуванням функціональної стратегії маркетингу та

збуту і недооцінкою можливостей та перспектив виробництва. При реалізації корпоративних стратегій в першу чергу виробництву доводиться реагувати на події, які відбуваються на реальному ринку продукції, і дуже часто виявляється, що воно не здатне задовольняти вимоги споживачів та отримувати прибуток.

Суть виробничої стратегії полягає в пристосуванні виробництва до вимог ринку. Стратегічні задачі виробництва випливають з наступних параметрів:

1. Аналізу участі підприємства в конкуренції.
2. Реальної поведінки споживача та його вимог до продукції.
3. Рівня інноваційності конкурентних переваг, пов'язаних з виробництвом.
4. Послідовності капіталовкладень, необхідних для реалізації стратегії.

Для вибору набору стратегічних напрямків та змісту виробничої стратегії слід провести:

1. Визначення реального та перспективного портфелів замовлень на продукцію, яку виробляє підприємство, та продукцію, що входить до портфельного набору.

2. Формування характеристик виробництва, яких достатньо для задоволення потреб ринку та перемоги в конкуренції.

3. Установлення обсягів та послідовності капіталовкладень, які повинні забезпечити можливості реалізації стратегій задоволення вимог ринку.

4. Розробку заходів пристосування виробництва до вимог ринку у випадках реальних та прогнозованих змін.

5. Формування компенсаційних заходів, здатних підтримати стабільне функціонування виробництва при можливих коливаннях поставки ресурсів, особливо енергетичних, або ціни на їх придбання.

Сучасні ринки досить динамічні і підприємства – виробники продукції на їх зміну не впливають. Вони лише повинні мати здатність швидко

приспосовуватись до таких змін. Прогнозувати на далеку перспективу появу нових змін – носить складна справа для менеджменту підприємств. Тому виробнича стратегія будується на реальній поведінці споживача на ринку. Виявити таку реальність підприємство може лише з портфеля замовлень на продукцію.

Важливе завдання – узгодження виробничих інновацій з послідовністю використання капітальних вкладень. Без такого узгодження реалізацію функціональних стратегій не забезпечити. Крім того, отримання реальних замовлень від споживачів вимагає наявності можливостей виробництва їх задовольнити. Тому виробнича стратегія повинна також виходити із програми капіталовкладень.

Диференціація ринків зумовлює загострення конкуренції. Тому одним із можливих напрямків розробки стратегії виробництва є його пристосування до вимог ринку. В цьому стратегічному напрямі підприємству важливо виявити, як співвідношення між обраними корпоративними стратегіями і реальними або прогнозованими змінами може вплинути на розрив між вимогами ринку та можливостями виробництва (вплив маркетингової стратегії на параметри і структуру виробництва).

Кожний стратегічний тип підприємства вибирає свій альтернативний підхід до спеціалізації виробничих можливостей відповідно до вимог ринку. Для одних типів підприємств це орієнтація окремих виробництв на вимоги конкретних ринків, для інших – універсалізація виробництв або спеціалізація лише окремої частини обладнання.

Основою стратегії виробництва підприємства – замітника витрат є напрями, що дозволяють скорочувати або стабілізувати витрати та добиватися більш повного задоволення потреб споживачів.

Для підприємства – замітника якості характерним є значне коливання обсягів замовлень та вузький сегмент ринку. Для замітника якості може бути багато напрямків стратегічної діяльності, оскільки якість – це всі характеристики продукції окрім ціни.

До **показників якості**, що забезпечуються виробництвом та можуть бути стратегічними напрямками діяльності підприємства, відносяться наступні характеристики:

1. Відповідність продукції технічним умовам її використання.
2. Рівень готовності та привабливість. Наприклад, оздоблювальні роботи в будівництві житла краще виконувати під контролем господаря нової квартири, враховувати його вимоги. Інші споживачі віддають перевагу продукту, який має повністю закінчений вигляд.
3. Технічні характеристики продукції, за яких вона має можливості, що задовольняють вимоги певних споживачів.
4. Технічне обслуговування після продажу. Треба звертати увагу на гарантованість, якість та оперативність проведення обслуговування продукції.
5. Надійність та тривалість терміну служби.

Необхідно відмітити, що тривалість терміну служби треба зіставляти з періодом морального старіння даного товару.

Підприємства – інтегровані та диверсифіковані аналізатори повинні формувати стратегію виробництва таким чином, щоб забезпечити високу якість продукції при низьких витратах. Вони інвестують прибутки для пошуку нових товарів та послуг з метою швидкого виробничого освоєння і виходу на ринок, не витрачають кошти на розробку нової продукції, а лише освоюють її виробництво. Такий напрямок стратегічної діяльності вимагає створення виробництва, здатного на наступні дії:

1. Значно і без великих труднощів змінювати обсяги виробництва, швидко пристосовуватись до коливань ринку.
2. Швидко і легко освоювати нову продукцію з високим рівнем якості.

Підприємства типу проспектора і монополіста, будучи першовідкривачами ринку, орієнтують свою діяльність на освоєння та виробництво унікальних видів продукції високої якості. Стратегія таких

підприємств спрямована на освоєння виробництва унікальної нової продукції підвищеної якості.

Крім того, стратегії виробництва дуже залежать від галузевої приналежності підприємства та диференціації ринків. Головною умовою створення ефективної стратегії виробництва є постійна турбота про адаптацію виробничого потенціалу до змін у вимогах ринку [38].

8.4. Інноваційна стратегія

Суть інноваційної стратегії. Зв'язок між загальною та інноваційною стратегіями. Стратегія НДДКР. Цілі інноваційної стратегії. Інноваційна політика. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Класифікація інноваційних стратегій. Основа розроблення стратегій. Інноваційні стратегії за поведінкою у ринковому середовищі (імітаційна, оборонна, проміжна, розбійницька, залишкова, традиційна, опортуністична, залежна, наступальна, ліцензійна, паралельного розроблення та інші). Стратегії науково-технічної діяльності.

Для планування та впровадження інновацій розробляються інноваційні стратегії, які спрямовані на пошук найбільш перспективних напрямків розвитку підприємства, випуск нових видів продукції та послуг з використанням наукових досліджень, передових технологій, що забезпечують ефективне використання ресурсів.

Інноваційна стратегія – це узгоджена сутність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

Інноваційна діяльність спрямована на створення та виробництво нової продукції, технологій, надання нових послуг. Існує тісний взаємозв'язок між інвестиціями та інноваціями. Інноваційні процеси потребують значних інвестицій. В той же час інновації стають джерелом інвестиційних надходжень.

Між загальною та інноваційною стратегіями існує певний зв'язок, який реалізується при впровадженні у виробництво нового продукту. Стратегія впровадження нової продукції визначає, що, коли і як необхідно виробляти, на якому рівні, при яких умовах.

Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

Одним з видів інноваційної стратегії є стратегія НДДКР, що розробляється на функціональному рівні. Цей вид стратегії відображає більш конкретизовані способи досягнення інноваційних цілей, тобто розроблення та виведення на ринок нового продукту. Зважаючи на те, що цілі інноваційної діяльності підприємства впливають на вибір стратегії розвитку, стратегія НДДКР, як функціональна, має відповідати обраним стратегіям вищого рівня. Тому процес її розробки – це складний ланцюг процесів з узгодження цілей стратегій різного рівня, їх взаємопроникнення та взаємозв'язку.

При виборі інноваційної стратегії визначають цілі, що пов'язані із досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі інноваційної стратегії – це система основних орієнтирів довгострокової інноваційної діяльності, у відповідності до якої розробляється стратегія, вибираються найбільш ефективні шляхи її досягнення і формується портфель інноваційних проектів для довгострокового інвестування.

Важливе значення при виборі стратегії відіграє вдала інноваційна політика.

Інноваційна політика – спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства має такі притаманні їй риси:

1. Процес розробки закінчується формуванням загальних напрямків, які спроможні забезпечити економічне зростання.

2. Для неї істотним є посилення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати пошук найбільш обґрунтованих рішень з безлічі нових альтернативних варіантів та коригувати раніше сформульовані стратегічні цілі інноваційного розвитку.

3. Їй притаманна невизначеність, що пов'язано з неможливістю передбачення шляхів розвитку.

Визначати інноваційні стратегії можна за певними ознаками. Згідно із стратегіями підприємства, інноваційні стратегії можна класифікувати наступним чином:

1. Продуктові – портфельні, підприємницькі чи бізнес – стратегії, спрямовані на створення та реалізацію нових виробів, технологій і послуг.

2. Функціональні – науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні.

3. Ресурсні – фінансові, трудові, інформаційні та матеріало-технічні.

4. Організаційно-управлінські – технології, структури, методи, системи управління.

В основу розроблення інноваційної стратегії покладені теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства, обрана інвестиційна політика.

Інноваційні стратегії за поведінкою у ринковому середовищі розподіляються на наступні:

1. Імітаційна – використовується фірмами, що мають слабкі ринкові позиції, не є піонерами у випуску нововведень. В цьому випадку копіюються основні споживні властивості нововведень, які випустили на ринок малі інноваційні фірми або лідери.

2. Оборонна – спрямована на утримання конкурентних позицій на вже зайнятих існуючих ринках. Головною ознакою цієї стратегії є пошук оптимального співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі.

3. Проміжна – характеризується використанням слабких сторін конкурентів і сильних сторін підприємства. Підприємства заповнюють прогалини у спеціалізації інших підприємств, включно з лідерами галузі.

4. Розбійницька – може бути використана, коли принципові новації впливають на техніко - експлуатаційні параметри виробів, які випускались раніше.

5. Залишкова – передбачає прагнення виробника закріпитися на вже завойованому ринку із середніми або навіть застарілими в інноваційному розумінні виробами. Ця стратегія може бути застосована, коли із конкурентної боротьби на даній ділянці інноваційної діяльності виходить виробник-лідер. Для малих підприємств ця стратегія вигідна тим, що вони використовують залишковий попит, який не приваблює потужних виробників.

6. Традиційна – орієнтована на підвищення якості існуючих виробів.

7. Оптимістична – передбачає пошук продукту, який не потребує значних витрат на дослідження і розробки, але з яким підприємство впродовж тривалого часу матиме успіх на ринку.

8. Залежна – характерна для малих інноваційних фірм, яким замовляють розробки більші підприємства.

9. Наступальна – зорієнтована на виробника піонерних розробок як для підприємства, так і для всього ринку.

10. Ліцензійна – підприємство будує свою діяльність на купівлі дослідницьких ліцензій на результати досліджень і розробок науково-технічних підприємств та інших організацій. Купуються незавершені чи завершені розробки з метою їх подальшого доопрацювання і використання в процесі власних НДДКР.

11. Паралельного розроблення – передбачає придбання технологічної ліцензії на новий готовий продукт або процес для їх форсованого дослідного освоєння і проведення з урахуванням такого освоєння власних розробок та подальшого виробництва вже за їх результатами.

Стратегії науково-технічної діяльності підприємств, які проектують інновації, класифікують окремо. Для цих структур розроблення інноваційних науково-технічних проектів є основним видом діяльності, а новації, готові до етапу впровадження, є основним видом продукції.

Матриця вибору стратегії наведена в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Стратегії науково-технічної діяльності

Форми реалізації науково-технічної продукції	Базові	Поліпшувальні	Псевдоінновації
Договір на розроблення науково-технічної продукції	Стратегія генерування технологічних розривів (Φ_1, Π_3, P_3)	Стратегія відчуження нововведень (Φ_3, Π_1, P_3)	Стратегія малих контрактів (Π_3, P_1)
Спільне виробництво або частка у власності	Стратегія фундаментального доповнення (Φ_1, Π_3, P_3)	Стратегія спільного впровадження (Φ_3, Π_1, P_2)	Стратегія участі (Π_2, P_1)
Створення власного виробництва	Стратегія фундаментального впровадження ($\Phi_1, \Pi_2 - \Pi_1, P_2 - P_1$)	Стратегія внутрішнього завершення (Φ_3, Π_1, P_1)	Стратегія нового ринку ($\Pi_2, P_1 - P_2$)

Де: Φ_1, Φ_2, Φ_3 – висока, середня, низька інтенсивність проведення фундаментальних досліджень;

Π_1, Π_2, Π_3 – висока, середня, низька інтенсивність проведення прикладних досліджень;

P_1, P_2, P_3 – висока, середня, низька інтенсивність проведення розробок [12].

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

9.1. Мета та принципи стратегічного планування

Передумови переходу до стратегічного планування. Мікропроцеси, що стимулюють розвиток стратегічного планування. Взаємопов'язані етапи та мета планування. Основні принципи. Переваги стратегічного планування.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувалися зовні та всередині підприємства. **Основні передумови переходу до стратегічного планування:**

1. Необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств.
2. Розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього.
3. Посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей.
4. Потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації.
5. Необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.
6. Наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств-лідерів) або створення (у аутсайдерів), посилення конкуренції.
7. Наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління.
8. Інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування.

9. Наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для визначення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції.

Існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Стратегічне планування – це систематизовані та формалізовані зусилля підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, **розробка планів**, як специфічний вид діяльності – це послідовний процес, що складається з наступних взаємопов'язаних етапів:

1. Встановлення цілей.
2. Визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації.
3. Передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментом досягнення цілей та реалізації стратегій.
4. Організація виконання планових завдань.
5. Облік, контроль і аналіз їхнього виконання.

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

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

1. Цілевстановлення та цілереалізація – всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовані на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система

планування відповідальна за це. Відповідність даному принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів.

2. Багатоваріантність, альтернативність та селективність – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи.

3. Глобальність, системність, комплексність і збалансованість – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення.

4. Спадковість і послідовність – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з врахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ.

5. Безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, припинення якого повертає підприємство у початкову позицію.

6. Наукова та методична обґрунтованість – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища.

7. Реалістичність, досягненість – врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів.

8. Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» та пов'язаних з ним окремих підсистем.

9. Ефективність і соціальна орієнтованість – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для здійснення заходів; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих питань, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем.

10. Кількісна та якісна визначеність – планування має дати певні орієнтири, що відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна його

звести до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити.

11. Довгостроковість заходів – орієнтація на розв’язання системи проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі.

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

Головними **перевагами стратегічного планування є:**

1. Свідома підготовка майбутнього і до майбутнього.
2. Розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

3. Визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, їх врахування при встановленні цілей і формуванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні.

4. Зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків.

5. Орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах наявних обмежень.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, воно має свої характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть нашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів:

1. Недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

2. Догматична гіперболізація значення цифрових показників.

3. Слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів.

4. Недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів [43].

9.2. Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання

Фактори, що не дають змогу широко застосовувати систему стратегічного планування. Бар'єри стратегічного планування та їх ліквідація. Командно-адміністративна система як перешкода стратегічному плануванню підприємств. Методи планування, що відповідають ринковим умовам функціонування. Залучення до розробки планів якомога більшої кількості фахівців. Передбачення процедур внесення змін. Врахування обмежень в процесі планування. Перехід до використання запасних (альтернативних) планів.

Існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування. Ці фактори групуються таким чином:

1. Неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги внутрішнього та зовнішнього середовища й адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління.

2. Нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів.

3. Низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не володіють сучасними методами планування або не вміють їх застосовувати.

Інші негативні фактори, які визначаються як «бар'єри» стратегічного планування, що не дають змоги застосовувати систему планування в повному обсязі без запровадження необхідних заходів, показано в табл. 9.1.

Ліквідація вказаних бар'єрів значно підвищує ефективність самого процесу планування. Так, застосування директивного командно-адміністративного, а не економічного методу призводить до спрощення планування на рівні підприємства. Це пов'язано з тим, що відповідний персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізм розробки й реалізації планів, не встановлено нові відносини.

Таблиця 9.1

Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання

Бар'єри стратегічного планування	Заходи щодо подолання бар'єрів стратегічного планування
Накопичений досвід директивного планування	Усвідомлення необхідності перебудови планування в ринковій економіці сучасними методами
Застосування застарілих організаційно-економічних механізмів	Застосування і поширення досвіду процвітаючих підприємств
Функціональне оточення підприємства	Застосування відповідних видів і форм комунікаційних зв'язків при розробці планів з усіма зацікавленими підсистемами підприємства та іншими організаціями
Небажання і невміння встановлювати цілі та розробляти стратегії	Залучення до розробки планів фахівців зацікавлених сторін

Із «старої» системи збереглися і застосовуються фрагменти стратегічних планів для виробничих підрозділів і короткострокові плани для прийняття окремих управлінських рішень.

Необхідно впроваджувати методи планування, які відповідають ринковим умовам функціонування підприємства, формування місії та стратегій розробки відповідних планів і програм. Дії керівників у цьому напрямку створюють основу для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають необхідність планування діяльності в кожній підсистемі та для окремого працівника.

Поведінка підприємств із застарілим організаційно-економічним механізмом потребує наукових досліджень і визначення методів їх перетворення у ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими витратами.

Ринкові швидкі зміни – технологічні, організаційні, інноваційні, посилення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про нереальність оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування. Дійсно, стимулювати діяльність підприємства у складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо.

Небажання встановлювати цілі у керівництва підприємством обумовлено наступними причинами:

1. Складність процесу цілевстановлення та цілереалізації.
2. Недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, місця та ролі мети як системоутворюючого, мотиваційного, планово-контрольного елемента.
3. Відсутність знань і здібностей для встановлення цілей та розробки стратегій.
4. Страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих, оскільки через відсутність цілей, які мають суб'єктивний характер, можна «списати» всі недоліки на об'єктивні фактори.
5. Небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети.

Рекомендується при розробці планів залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їхній координації та забезпечує менший опір, оскільки учасники розробки планів сприймають їх як власні.

На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін, тобто хто, в який термін і в якому порядку має право їх вносити. Внесенню коректив передують контрольно-перевірочні операції, які не лише контролюють ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їхню актуальність.

Кожне підприємство у процесі планування мусить впроваджувати певні обмеження: екологічні, людських ресурсів, кваліфікації, високого рівня конкуренції, матеріальні, часові, грошові.

З метою запобігання кризи управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася. Це можливо за наступних умов:

1. Постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами.

2. Альтернативні плани погоджено із зацікавленими організаціями та спеціалістами, а перехід до їхнього виконання не сприймається працівниками негативно.

3. Альтернативні плани регулярно розробляються та коригуються.

4. Механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові або дуже близькі.

5. Персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізовувати [19].

9.3. Моделі стратегічного планування діяльності підприємства

Вибір системи планування підприємства на основі загальних принципів. Визначення найбільш поширених моделей стратегічного планування. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу. Моделі, що враховують розміри підприємств.

Як свідчить світовий досвід, кожне підприємство на основі загальних принципів обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи відповідний орієнтир як основу планування.

Найбільш поширені моделі стратегічного планування:

1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб спрямувати наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку. «Поле стратегічних рішень» може охоплювати широку гаму пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних та пом'якшення слабких сторін діяльності підприємства. Приклад моделі стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» показано на рис. 9.1. Заповнення «стратегічної

прогалини» дає змогу відповісти на питання «Чи має підприємство можливості для виживання?»».

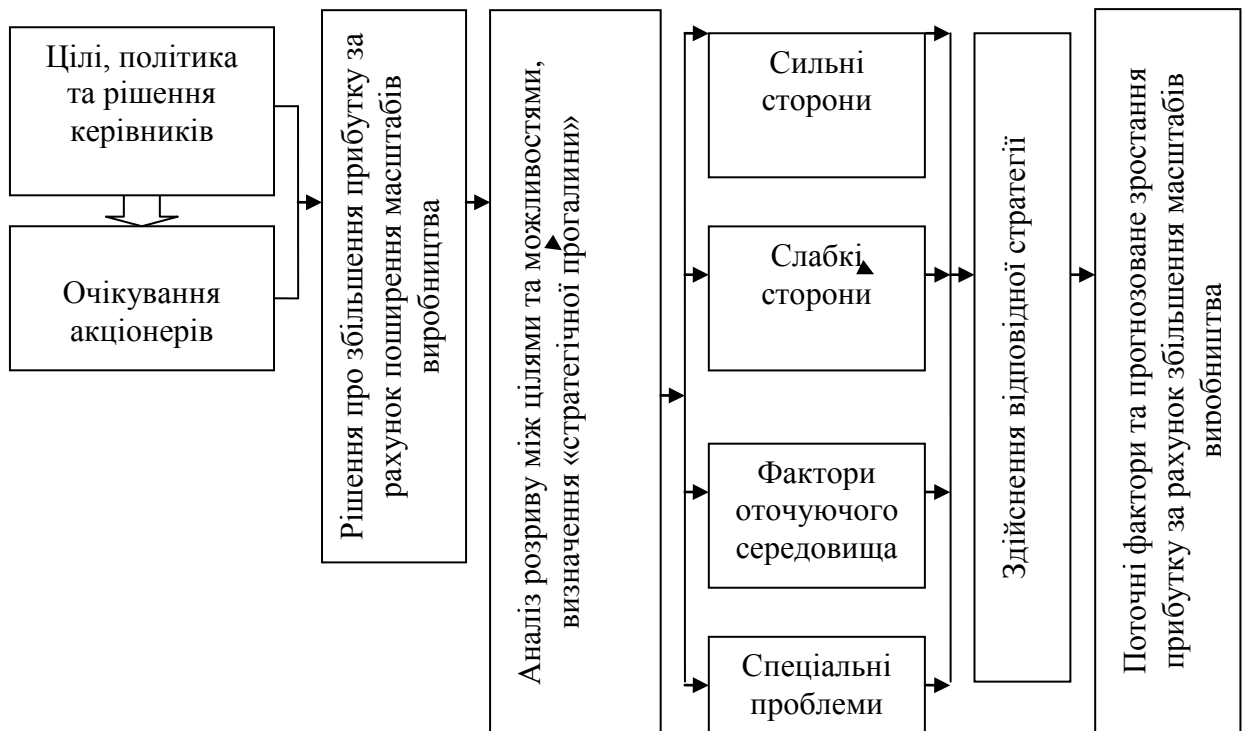


Рис. 9.1 Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель (рис. 9.2) тісно пов'язана із використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно довгострокового розвитку підприємства.

3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. При цільовій спрямованості на довгострокову конкурентоспроможність підприємство повинно визначити ключові фактори успіху та розробити відповідні заходи щодо їхньої реалізації (рис. 9.3).

4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Її можуть використовувати різні підприємства (рис. 9.4). У цьому випадку підприємство має бути відкритою, прозорою системою, яка

всі свої зусилля спрямовує на соціальну відповідальність бізнесу перед суспільством.

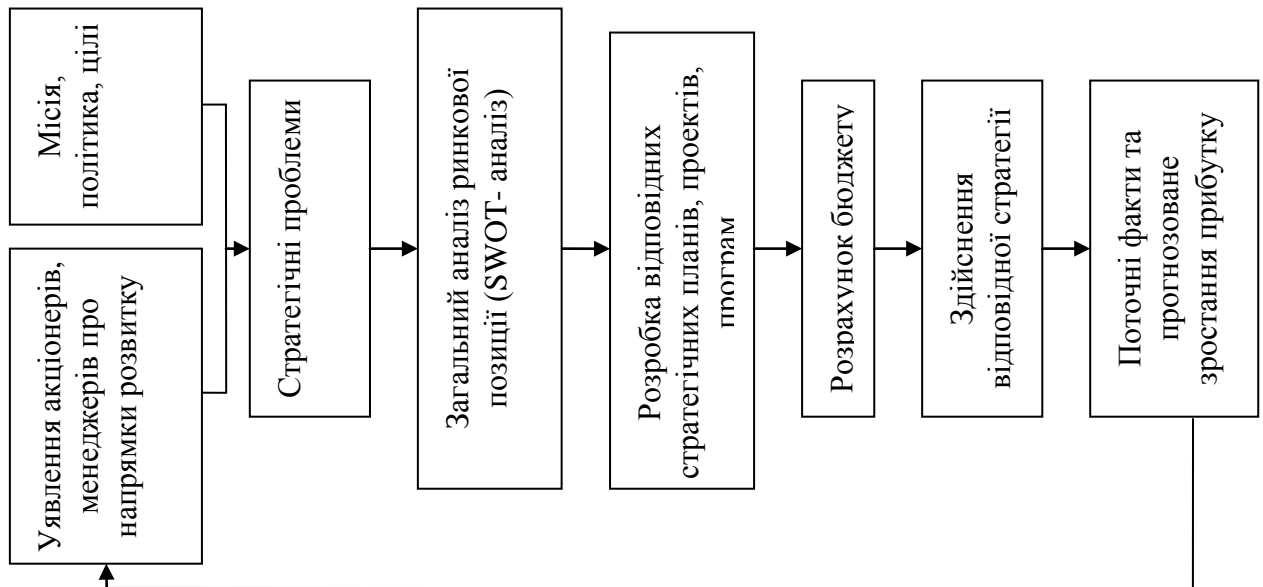


Рис. 9.2 Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг підприємства

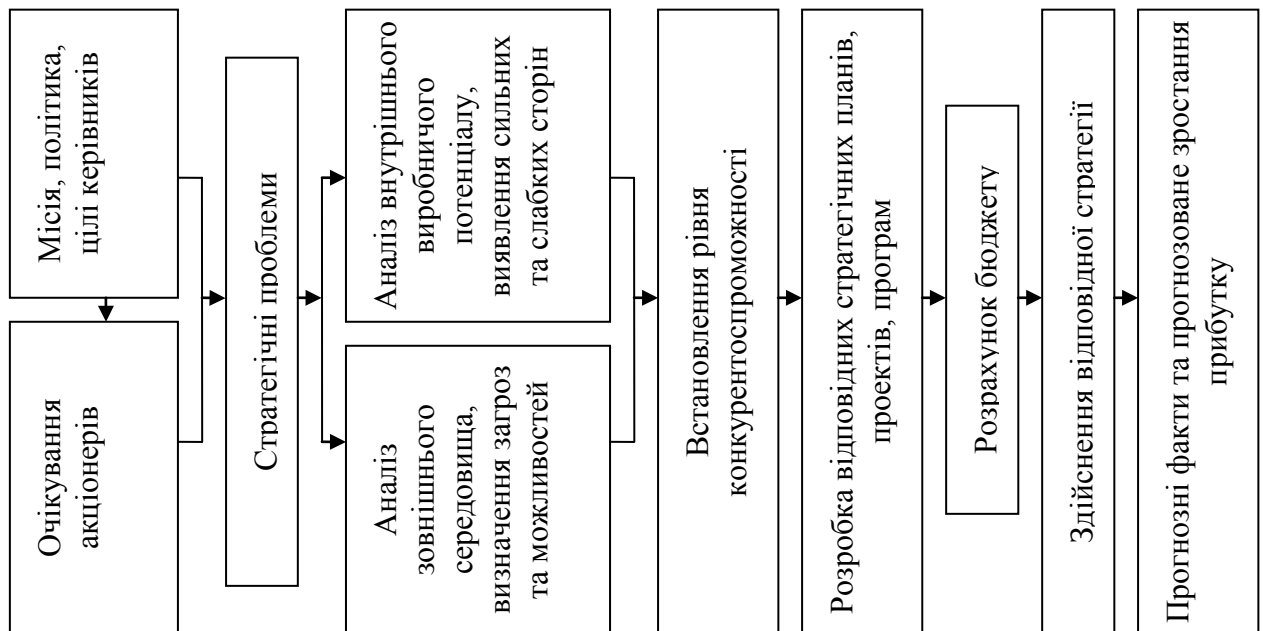


Рис. 9.3 Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Вони наведені на рисунку 9.5.

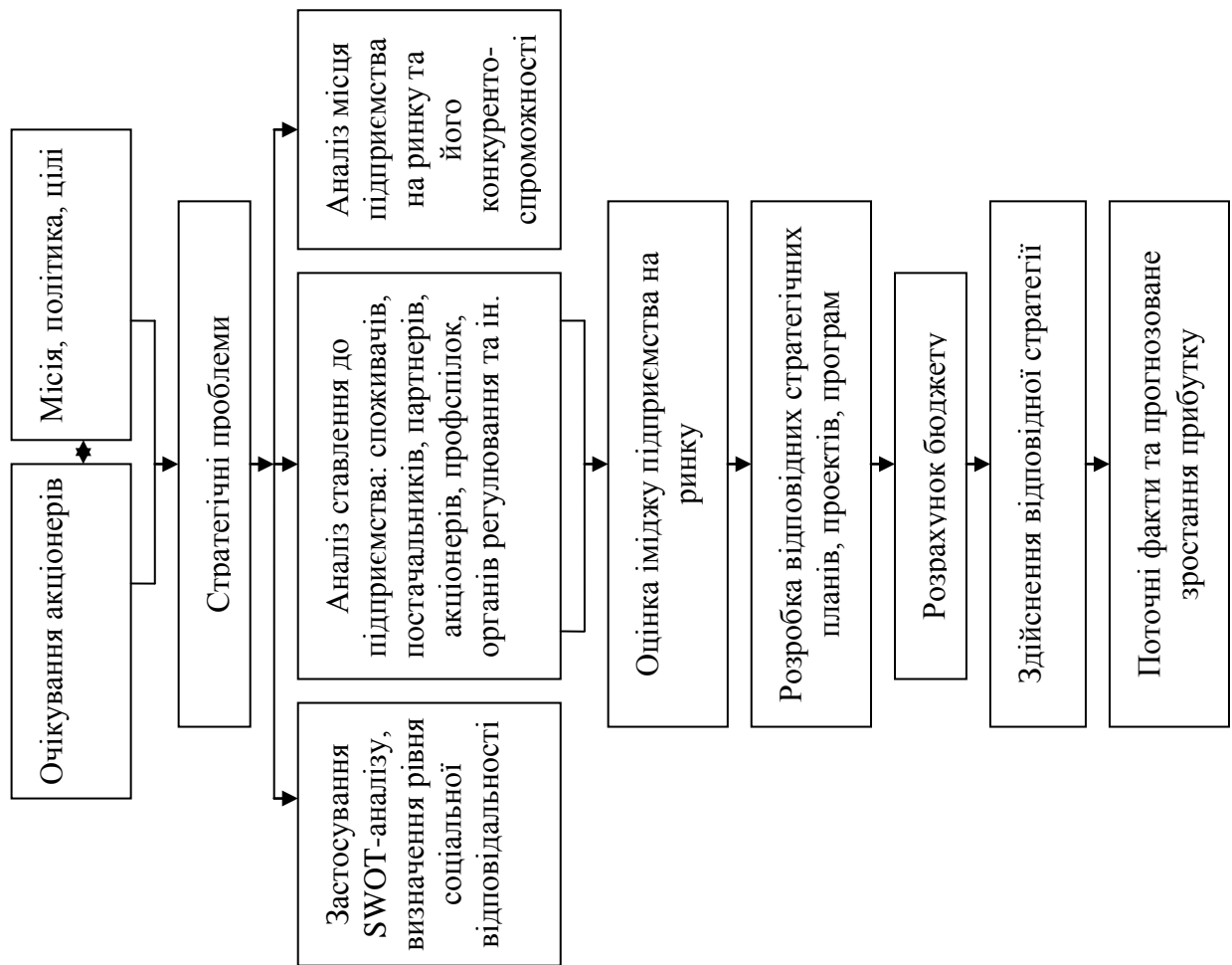
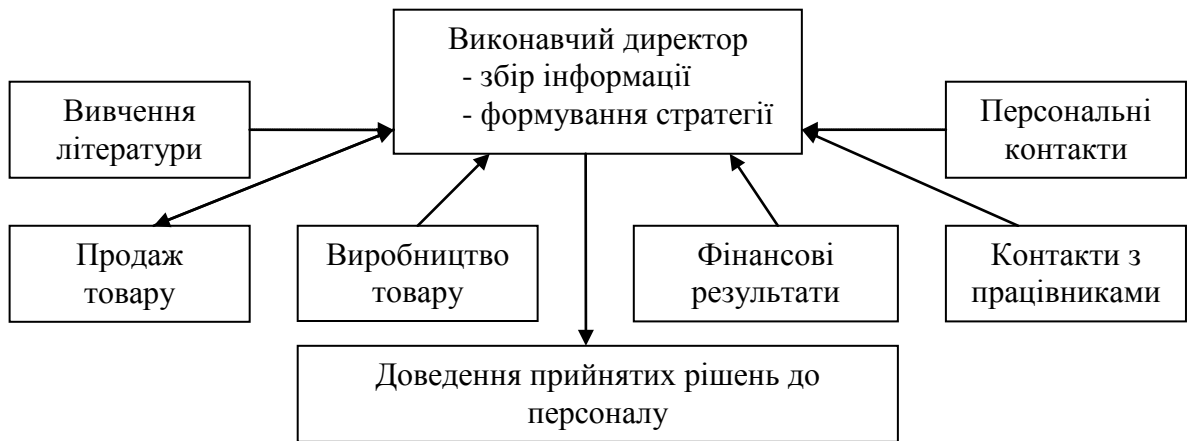


Рис. 9.4 Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства

Розміри підприємств залежать від масштабу попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, та інше. Велике підприємство має великий апарат управління, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення підсистем планів, проектів і програм.

Невеликі підприємства використовують спрощений варіант стратегічного планування, оскільки об'єми інформації, що задіяні при формуванні планів, невеликі, більшість рішень стосуються незначної кількості осіб і часто не оформляються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм) [19].

I. Планування на малому підприємстві



II. Планування на великому підприємстві

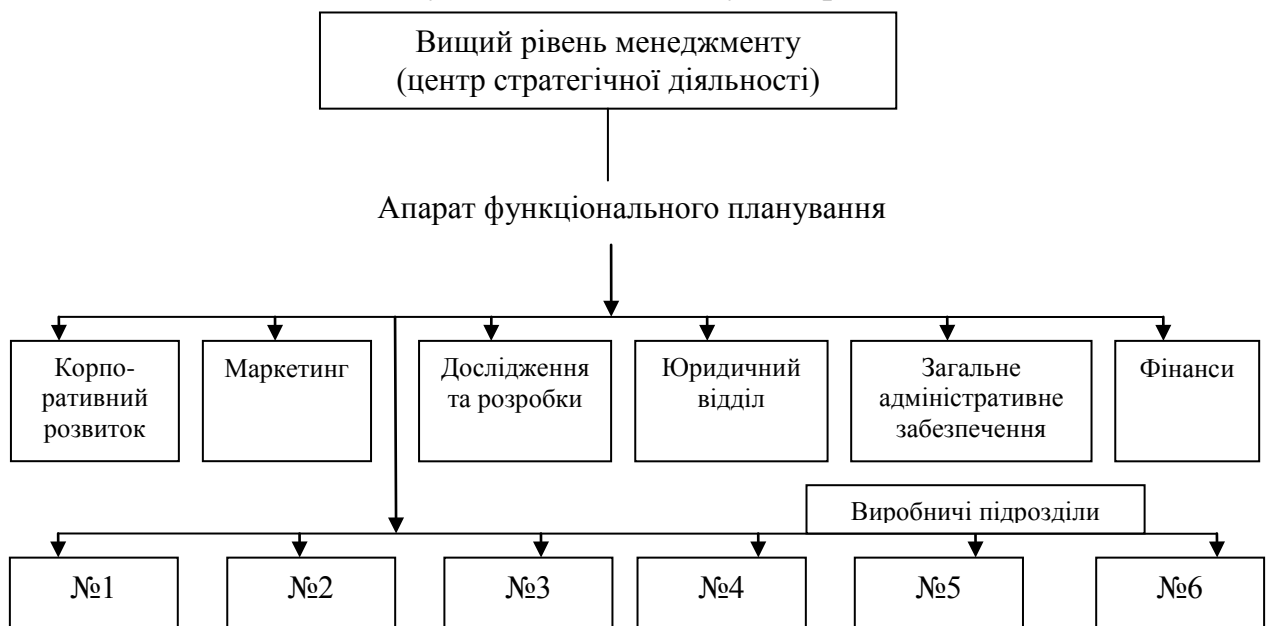


Рис. 9.5 Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

9.4. Зміст і структура стратегічного плану

Загальні вимоги до змісту і структури стратегічного плану. Продуктово-товарні стратегії як основа плану. План отримання доходу від реалізації продукції. Забезпечуючі стратегії ресурсного та функціонального типу. Система стратегічного планування «прогнозування-програмування-бюджетування». Цільові комплексні програми як приклад стратегічної діяльності на макро- та мікрорівні радянської економіки. Відмінність

стратегічних планів і програм. Визначення програми, програмного заходу і проекту. Характеристика стратегічної програми. Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Процес бюджетування. Альтернативні плани. Послідовність розробки стратегічного плану підприємства.

Загальні вимоги до змісту і структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план». Найбільш реальні визначення:

1. План, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час.

2. Інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії зацікавлених груп і осіб та інше.

Стратегічний план має бути:

1. Інструментом встановлення, оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства.

2. Визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє.

3. Визначеним за витратами.

4. Гнучким, що реагує на зміни у середовищі.

5. Чітким, ясным, легким для сприйняття.

6. Можливим для виконання.

Стратегічний план має кілька зрізів:

1. Часовий – передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм. Інструментами для використання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани і бюджети.

2. Функціональний – визначає напрямки та темпи розвитку і скорочення окремих підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо).

3. Ресурсний – визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій.

4. Виконавчий – вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих працівників, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

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

Так, план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції складається в «розрізі» окремих видів продукції, що передбачаються до випуску.

При цьому оцінюється вплив наступних складових:

1. Рівня стабільності ринку.
2. Конкурентної позиції фірми на ринку.
3. Потенціалу інновацій різного типу.

Забезпечуючі стратегії ресурсного та функціонального типів існують у формі планів і програм і створюються для субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: маркетингу, НДДКР, фінансів, персоналу тощо. Їхня роль — у підтриманні та забезпеченні параметрів розвитку.

Стратегічне планування в основному має форму системи «прогнозування-програмування-бюджетування», в якій відбилася спадковість планових документів, різних за термінами розробки та виконання. Ця досить поширена система продемонструвала свою ефективність у Пентагоні. У СРСР була спроба повторити позитивний досвід у 1979 році, коли постановою ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР «Про вдосконалення планування і підвищення ефективності виробництва та якості роботи» впроваджувалася подібна система «прогноз-програма-план». Повністю вона не була застосована через вплив об'єктивних і суб'єктивних чинників. Водночас цільові комплексні програми стали прикладом стратегічної діяльності на макро- та мікрорівні радянської економіки.

Окремо слід акцентувати увагу на відмінності стратегічних програм і проектів. Передусім – це орієнтація програм на досягнення «цілей розвитку»

(наприклад, підвищення конкурентоспроможності або соціального розвитку колективу), а проектів – на «цілі досягнення, створення» (наприклад, нового продукту, виробництва, технічної системи).

Стратегічна програма – це координуючий документ, який є економічною та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями і забезпечених необхідними ресурсами.

Програма складається з певних програмних заходів.

Програмний захід – це наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців, терміни і необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів необхідного профілю.

Характеристики стратегічної програми — це набір визначальних для програми наступних кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми та оцінкою результатів її виконання:

1. Спрямовані на контрольовані внутрішні фактори – програми автоматизації праці, зниження витрат, раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів, введення «днів ефективності» для залучення робітників до процесу вдосконалення виробництва тощо.

2. Спрямовані на зовнішнє середовище – програми створення строкових запасів із використанням іноземних джерел ресурсів, нагромадження банків стратегічної інформації, рекламної компанії для виведення на ринок нової продукції, підписання договору з великими оптовими базами в одній з країн СНД.

Лише взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. На рис. 9.6 показано схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів та відмінності в їхньому змісті.

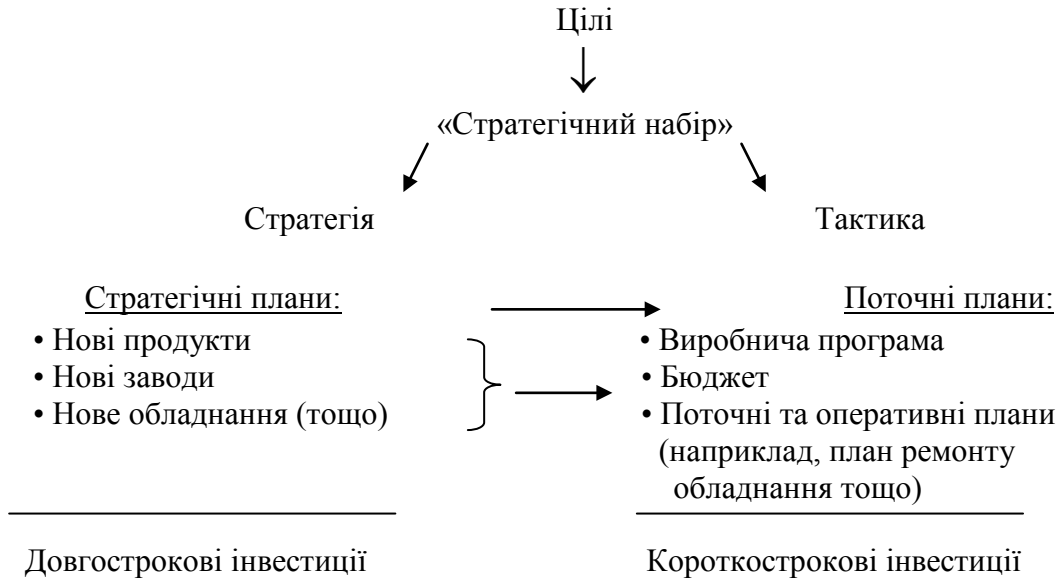


Рис. 9.6 Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства

Поточні плани розробляються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних рішень. Так, наприклад, виробнича програма підприємства далі конкретизується в календарних планах (півріччя, квартал, місяць), у яких детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на один рік чи на коротший період по кожному окремому підрозділу, а потім об'єднуються в бюджет чи фінансовий план підприємства.

Процес бюджетування складається з таких етапів:

1. Загальні цілі (в тому числі обсяги продажу).

2. Підготовка підрозділами окремих складових.
3. Аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій.
4. Підготовка загальних бюджетів з постатейним обрахуванням ресурсів і використанням фондів.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному та операційному. Ознакою цих планів є те, що вони намагаються дати відповідь на запитання «Що буде, якщо...?». Так, підприємство планує створити в наступному році 10 нових збутових точок, для чого розроблений основний план. Проте, зважаючи на різні обставини, треба розробити щонайменше ще 2 варіанти планів: для негативного (песимістичного) та сприятливого (на основі оптимістичного прогнозу) розвитку подій.

Процес розробки альтернативного плану містить наступні етапи:

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

У таблиці 9.2 наведено фрагмент послідовності розробки плану, в якому у загальному вигляді передбачено основні види робіт [43].

9.5. Прогнозування майбутнього розвитку підприємства

Функції прогнозування в системі стратегічного планування. Мета прогнозу. Методи прогнозування: екстраполяції, експертний, моделювання.

*Комбінація методів для більш надійного передбачення майбутнього.
Розробка сценаріїв розвитку подій.*

Таблиця 9.2

Послідовність розробки стратегічного плану підприємства

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
Січень-березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ стратегічного аналізу
Травень-червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень-липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу
Червень-липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва або купівлю нового обладнання)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
Серпень-вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій; розробка прогнозного бюджету	Фінансовий відділ
Жовтень-листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників; розробка поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного планування
Листопад-грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів; розробка організаційних планів (планів-графіків)	Вищі органи управління підприємства разом з відділом стратегічного планування та виконавцями

Для забезпечення реальності стратегічних орієнтирів використовується прогнозування майбутнього розвитку підприємства (рис. 9.7).

Найважливіші **функції прогнозування в системі стратегічного управління:**

1. Визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування.

2. Оцінка економічних, наукових, технічних, соціальних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу.

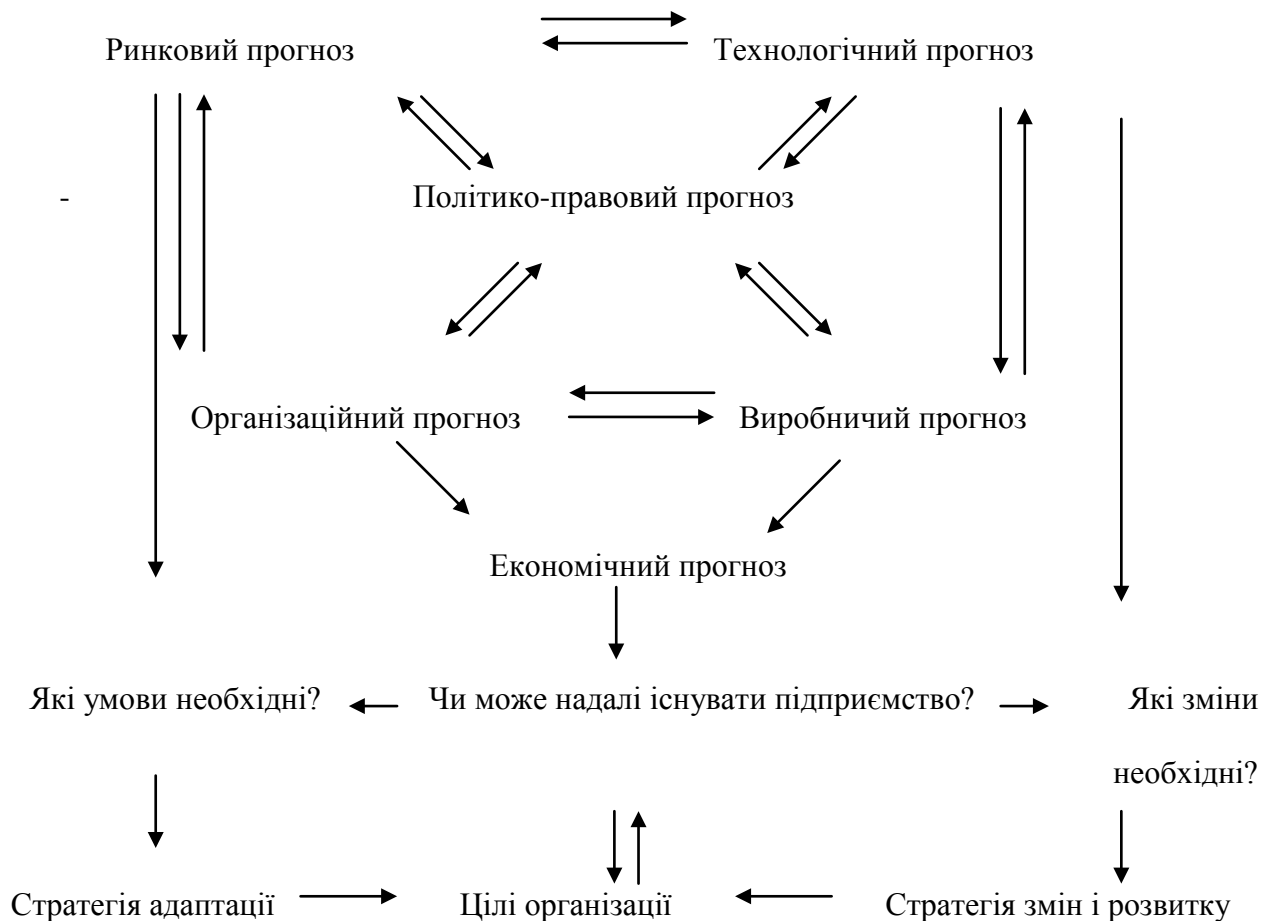


Рис. 9.7 Зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями організації

3. Визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з варіантів розвитку прогнозованих подій.

4. Оцінка необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі «час-гроші».

Мета будь-якого прогнозу – виявити процеси та передбачити розвиток подій у майбутньому. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати прибутки та мінімізувати збитки.

Основні методи прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні:

1. Метод екстраполяції – базується на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку.

2. Експертний метод – базується на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

3. Метод моделювання – являє собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису – спроби побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Проте тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх змін, а світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього.

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання. **Якість сценаріїв** визначається за наступними критеріями:

1. Має бути змістовним, тобто показувати: як внутрішні суперечності процесів та явищ впливають на формування прогресивних чи негативних тенденцій у системі, для якої сценарій складається; як можуть кількісно та якісно змінюватись характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

2. Повинен бути достовірним – будь-який висновок мусить бути обґрунтованим, побудованим на достовірних припущеннях та інформації, а не відбивати лише бажання особи, яка цей сценарій розробляє.

Для більш обґрунтованого опису очікуваних подій доцільно розробляти систему сценаріїв, що відрізняються між собою переліком припущень і оцінкою взаємодії досліджуваних факторів [29].

ТЕМА 10. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ

10.1. Сутність і роль фінансової стратегії

Визначення фінансової стратегії. Основні принципи стратегії. Складові стратегії. Роль фінансового забезпечення у стратегічному управлінні. Фінанси як складова економічного зростання.

Фінансова стратегія підприємства — це система довготермінових цілей його фінансової діяльності та найбільш ефективних способів їх досягнення. Це частина загальної стратегії розвитку підприємства. Вона має бути підпорядкована загальній стратегії, узгоджена з її цілями та напрямками. Водночас фінансова стратегія сама суттєво впливає на формування загальної стратегії та може вносити в неї певні корективи.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії – основа для забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегія фінансування включає в себе визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, управління рухом фінансових ресурсів і капіталу, фінансове планування тощо.

Основні принципи фінансової стратегії:

1. Балансування матеріальних і фінансових потоків.
2. Ефективне фінансування розвитку, підтримки чи скорочення окремих підсистем і всього підприємства.
3. Прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з погляду фінансових характеристик його діяльності.
4. Фінансовий контроль і аналіз діяльності підприємства.

Фінансова стратегія має наступні складові:

1. Прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу, наприклад співвідношення між основним і оборотним, власним і залученим капіталом.

2. Дивідендна політика підприємства — співвідношення простих і привілейованих акцій, облігацій, векселів; сплачення дивідендів акціонерам або спрямування грошей на подальший розвиток; прийняття рішення щодо розміщення дивідендів.

3. Політика підприємства щодо боргів — де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток і на яких умовах брати гроші в борг.

4. Визначення відносин із фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, усім фінансовим ринком.

5. Розміщення акцій — часткове, пропозиція для відкритого продажу, співвідношення різних типів акцій [37].

Фінансова стратегія (фінансове забезпечення) є ключовою стратегією, яка посилює процес створення конкурентних переваг та їх успішне використання у стратегічній діяльності.

Будь-які заходи, спрямовані на реалізацію стратегічних програм підприємства, являють собою вартість. Організаційно-економічна вартість підприємства визначається його фінансовим станом та механізмом ефективного використання фінансів. Тому необхідною частиною стратегічного управління, яка забезпечує реалізацію будь-якої стратегії, є раціональна фінансова стратегія, що є складовою економічного зростання.

10.2. Процес розробки фінансової стратегії

Етапність процесу розробки фінансової стратегії. Визначення періоду, на який розробляють стратегію. Визначення факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Синхронізація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. Розробка операційних фінансових стратегій. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії.

Процес розробки та реалізації фінансової стратегії складається з наступних **етапів**:

1. Визначення періоду, на який розробляють фінансову стратегію.

Тривалість цього періоду залежить від терміну дії загальної стратегії розвитку підприємства, за межі якої не може виходити фінансова стратегія. На визначення періоду дії фінансової стратегії суттєво впливає передбачуваність розвитку всієї економіки та кон'юнктури сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність підприємства. Якщо економіка країни розвивається нестабільно, то фінансову стратегію у середньому розробляють на три роки. На період формування фінансової стратегії впливають також галузева належність підприємства, масштаби його діяльності, стадія життєвого циклу та інше.

2. Визначення факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку. До них належать:

2.1. фактори, що характеризують загальноекономічний розвиток країни:

- макроекономічні: темпи зростання внутрішнього валового продукту й національного доходу; обсяг емісії грошей у досліджуваному періоді; прибутки населення; обсяг коштів на рахунках населення у банках; індекс інфляції; облікова ставка центрального банку;

- показники галузі, до якої належить підприємство: динаміка обсягів виробленої продукції та її реалізації; загальна вартість активів, сума балансового прибутку підприємств; ставка оподаткування прибутку від основної діяльності; ставка податку на додану вартість і акцизного податку на продукцію, вироблену підприємствами галузі.

2.2. фактори, що стосуються кон'юнктури фінансового ринку:

- види основних фондових інструментів (акцій, облігацій тощо), які обертаються на біржовому та позабіржовому фондових ринках;

- котирування ціни попиту та пропозиції основних видів фондових інструментів;

- обсяги і ціни угод за основними видами фондових інструментів;

- зведений баланс динаміки цін на фондовому ринку;

- кредитна та депозитна ставки окремих комерційних банків;
- офіційний курс окремих валют, з якими працює підприємство в процесі зовнішньоекономічної діяльності;

2.3. фактори, пов'язані з діяльністю інших учасників ринку: постачальників усіх видів ресурсів, покупців, клієнтів, споживачів, конкурентів, банків, страхових компаній та інше;

2.4. фактори, що характеризують особливості державного регулювання фінансової діяльності підприємства і функціонування окремих сегментів фінансового ринку.

3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Цей етап повинен характеризуватися тим, що головна мета фінансової діяльності – підвищення рівня добробуту власників підприємства та максимізація його ринкової вартості.

Система стратегічних цілей має забезпечувати: формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; прийнятність рівня фінансових ризиків у процесі майбутньої господарської діяльності.

Стратегічні цілі фінансового розвитку потрібно формулювати конкретно та стисло, відображаючи кожна з них у кількісних показниках — цільових стратегічних нормативах. Як нормативи фінансової діяльності підприємства, встановлюють такі показники:

3.1. середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, сформованих із внутрішніх джерел;

3.2. мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі капіталу підприємства;

3.3. коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;

3.4. співвідношення оборотних та позаоборотних активів підприємства;

3.5. мінімальний обсяг грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність підприємства;

3.6. мінімальний рівень самофінансування інвестицій;

3.7. граничний рівень фінансування ризиків за основними напрямками господарської діяльності підприємства.

4. Синхронізація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. Завдання цього етапу розробки фінансової стратегії – забезпечити зовнішню та внутрішню синхронізацію нормативів фінансової діяльності в часі. Зовнішня синхронізація – це часове узгодження реалізації розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку підприємства, а також зі змінами кон'юнктури фінансового ринку. Внутрішня синхронізація полягає в узгодженні в часі стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою.

5. Розробка операційних фінансових стратегій. На відміну від загальної фінансової стратегії, операційні стратегії формують лише за конкретними напрямками фінансової діяльності підприємства. Розробка операційних стратегій може бути багаторівневою. Наприклад, у межах стратегії управління капіталом підприємства розробляють стратегії управління власним і запозиченим капіталом. У свою чергу, у межах стратегії управління власним капіталом можна формувати дивідендну й емісійну стратегії (для акціонерних товариств).

6. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії:

6.1. формування на підприємстві «центрів відповідальності» різних типів;

6.2. визначення повноважень, обов'язків і міри відповідальності їх керівників за результати фінансової діяльності;

6.3. розробка системи стимулювання працівників за їх внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності.

7. Оцінювання ефективності розробленої фінансової стратегії:

7.1. узгодженість фінансової стратегії із загальною й іншими функціональними стратегіями розвитку підприємства за цілями, напрямками, етапами реалізації;

7.2. адекватність фінансової стратегії змінам зовнішнього фінансового середовища;

7.3. внутрішня збалансованість операційних фінансових стратегій;

7.4. можливість реалізації фінансової стратегії, яка суттєво залежить від потенціалу підприємства, щодо формування власних фінансових ресурсів і рівня кваліфікації фінансових менеджерів;

7.5. прийнятність рівня ризиків, що виникають у ході реалізації фінансової стратегії, їх допустимість для фінансової діяльності підприємства з позиції можливих розмірів фінансових втрат і банкрутства;

7.6. результативність розробленої фінансової стратегії, яку оцінюють на основі прогнозних розрахунків основних фінансових коефіцієнтів. Оцінюють також нефінансові результати реалізації розробленої стратегії: поліпшення цінової репутації підприємства; підвищення рівня керованості фінансовою діяльністю та інше [37].

10.3. Фінансово-економічні складові реалізації стратегічних планів і програм

Роль економічних показників у ході оцінки виконання окремих робіт підрозділами. Центри прибутків, реалізації та інвестицій. Внутрішні розрахунки у західних фірмах. Трансфертні ціни. Ринкові ціни. Фактичні ціни готових контрактів. Холдинг. Витрати на забезпечення функціонування окремих підрозділів. Функціонально-вартісний аналіз. Витрати на здійснення функцій управління. Діаграма значущості функцій та витрат на їх здійснення. Синергійний ефект ланок апарату управління. Бюджети окремих структурних підрозділів.

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

Економічні показники відіграють роль контрольних точок у ході аналізу та оцінки виконання окремих робіт тими чи іншими підрозділами підприємства. Так, децентралізовані підрозділи, маючи самостійний бюджет, звітують перед вищими керівниками по наступних групах показників:

1. Поточна виробничо-господарська діяльність.
2. Виконання робіт відповідно до загальних стратегічних планів, проектів і програм, що наявні на підприємстві.

Існує тісний зв'язок між організаційними та економічними відносинами, організаційними формуваннями різного типу, ланками, відділеннями та іншими структурними підрозділами підприємства.

Автономні децентралізовані формування найчастіше дістають назву за показниками, за якими оцінюється їхня діяльність:

1. Центри прибутків – за розрахунковим показником прибутків (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або в разі самостійного обслуговування – за комерційним прибутком.
2. Центри реалізації – за обсягами реалізації (з урахуванням витрат на неї) та одержаним доходом.
3. Центри інвестицій – для них встановлюється внутрішня плата за фонди та рівень рентабельності, що розраховується відносно інвестиційного капіталу.

При такому підході економічні відносини, характерні для ринку, вводяться у внутрішні механізми управління підприємством, доповнюючи адміністративні методи керівництва. Додатково формуються внутрішні системи комерційних розрахунків, де використовуються як середньоринкові, так і внутрішні ціни.

В основу внутрішніх розрахунків у західних фірмах покладені трансфертні ціни.

Трансфертні ціни – це умовно-розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають один одному товари або надають послуги.

Трансфертні ціни дуже схожі за змістом на внутрішні ціни, які набули поширення з розвитком у 80-х роках моделей госпрозрахунків на радянських підприємствах. Встановлення трансфертних цін – трудомісткий процес, в якому відображаються інтереси представників структурних підрозділів. Існує кілька підходів до встановлення трансфертних цін. Вони можуть встановлюватися на базі:

1. Ринкових цін (договірних) – у цьому випадку беруть поточні або середні ринкові ціни. В разі відсутності ринково обґрунтованих цін на нову продукцію – ціни на продукти-аналоги. Практикується введення певних знижок, що стимулює підрозділи фірми виконувати послуги внутрішніх, а не зовнішніх партнерів.

2. Фактичної ціни готової (кінцевої) продукції, що встановлюються, наприклад, на деталі та комплектуючі вузли, виходячи з фактичної ціни реалізованої кінцевої продукції, за винятком витрат на виробництво та прибутків підприємств-постачальників.

3. Витрат на виробництво, де відбито повні, прямі (змінні), нормативні та граничні (маржинальні) витрати. Найчастіше в цінах відображені фактичні витрати, що калькуюються у підрозділах; іноді такі ціни коригуються з використанням зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності продукції, що реалізується на певному ринку.

4. Договорів між окремими підрозділами. Такі ціни враховують ринковий рівень цін.

5. Змішаних методів, де відбито переважно ринкові ціни, що означає конкурентоспроможність окремих відділень порівняно із зовнішніми агентами.

Основна форма налагодження ефективних горизонтальних зв'язків між підрозділами із централізованими органами управління — це **укладання**

внутрішніх контрактів. Мета контрактів — визначити перелік, порядок і вартість послуг, що надаються одними структурними підрозділами іншим.

Такий підхід змінює роль вищого рівня управління. В акціонерних товариствах він може діяти як холдинг, лише формуючи «портфель» та визначаючи загальні стратегії розвитку підприємств. Водночас фінансово-економічна автономія підрозділів створює умови для внутрішньої конкуренції, яка може бути руйнівною силою для підприємства в цілому.

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

1. На важливі роботи може витрачатися мало грошей.
2. На незначну діяльність припадають великі обсяги фінансування.

За кордоном і на деяких вітчизняних підприємствах для балансування важливості робіт і витрат на них застосовується функціонально-вартісний аналіз.

Функціонально-вартісний аналіз можна розглядати як «наскрізний метод» управління витратами на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством. Ефективність його функціонування залежить від послідовності проведення робіт – від функціонально-вартісного аналізу всієї системи (виробництва, управління або обох одночасно) через окремі підсистеми (служби, підрозділи, відділи, окремі групи тощо) до локальних об'єктів – посад, виробів, робочих місць, виконавців та інше.

Вартісна оцінка функцій управління передбачає розрахунки витрат на їх здійснення, до яких належать:

1. Заробітна плата.
2. Відрахування на соціальне страхування.
3. Витрати на відрахування.
4. Витрати на утримання електронно-обчислювальної та оргтехніки.
5. Утримання споруд та інвентарю.

6. Утримання легкового транспорту.
7. Придбання методичної літератури, книг, пакетів програм.
8. Інші управлінські витрати.

Кінцевим результатом функціонально-вартісного аналізу є діаграма значущості функцій та витрат на їх здійснення (рис. 10. 1).

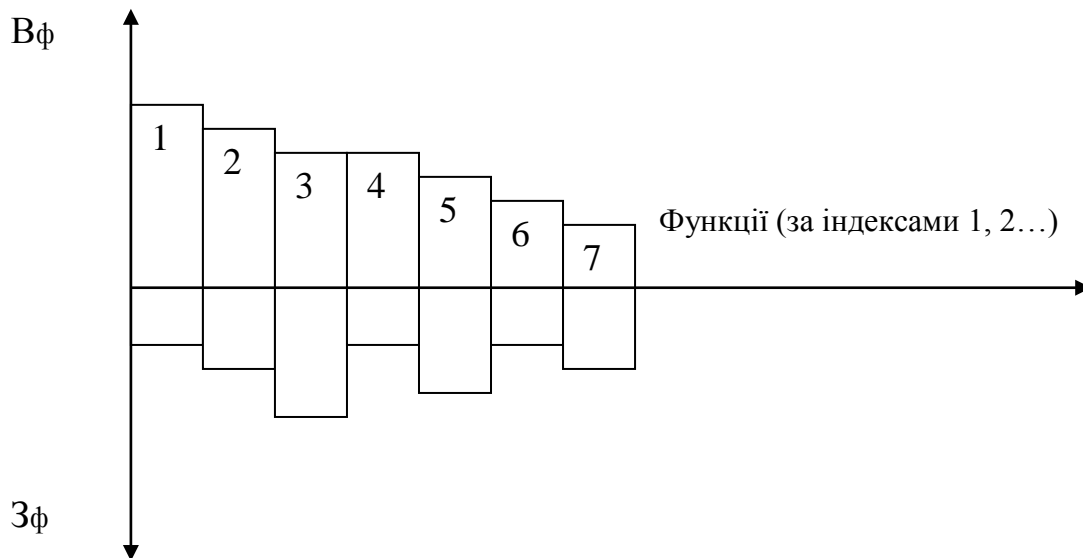


Рис. 10. 1 Діаграма значущості («ваги») функцій (Вф) і витрат на їх здійснення (Зф)

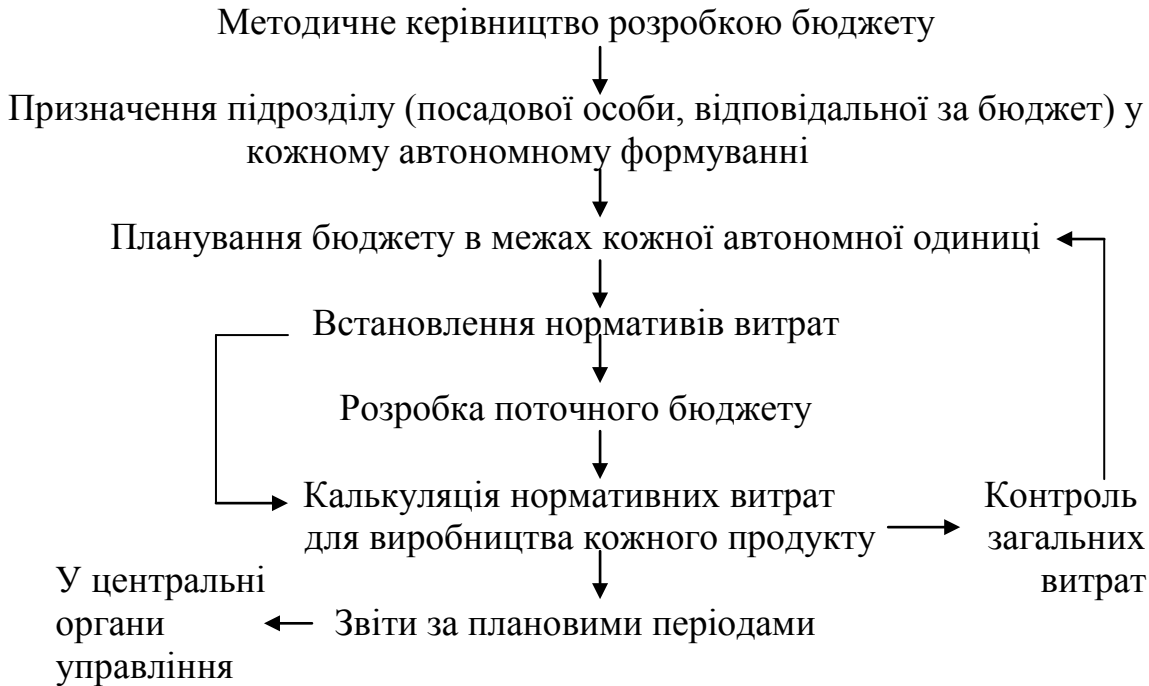
На її основі приймаються рішення про перерозподіл робіт і ресурсів у об'єкті аналізу – апараті управління, підрозділі, відділі тощо.

Крім суто матеріально-фінансових витрат, треба враховувати витрати часу на управління. Причому, їх треба розглядати, з одного боку, як час на розробку та реалізацію рішень про перебудову ОСУ, а з іншого – як часові характеристики технології управління в ОСУ, що будуть застосовуватися в майбутньому. Це можливо за умови, коли всі ланки апарату управління взаємодоповнюють одна одну і створюють синергійний ефект (рис. 10. 2).

Контроль за витратами — це розробка бюджетів окремих структурних підрозділів і контроль за їх використанням (рис. 10. 3) на базі внутрішніх кошторисів.



Рис. 10. 2 Вимоги до створення синергійного ефекту



Форма оперативного бюджету

Рік _____

Відповідальний за бюджет

№ п/п	Зміст заходів	Витрати за календарний рік		Ресурси	Виконавець	Примітки
		Попередній	Наступний			

Рис. 10. 3 Блок-схема розробки бюджету автономного підрозділу

Важливе значення мають обґрунтовані штатні та прогнозовані кошториси, які передбачають майбутні витрати та необхідність в інвестиціях (кошториси запасів, придбання сировини і матеріалів, трудових ресурсів, поставок та ін.). Окремі структурні підрозділи повинні обґрунтувати свої витрати.

10. 4. Операційні фінансові стратегії

Система операційних фінансових стратегій. Кредитна стратегія підприємства. Стратегія формування оборотних активів. Емісійна стратегія підприємства. Дивідендна стратегія. Стратегія управління фінансовими ризиками.

Система операційних фінансових стратегій включає в себе значну кількість стратегій даного виду, а саме: формування і управління оборотними та необоротними активами, управління власним і позичковим капіталом, управління реальними та фінансовими інвестиціями, управління грошовими потоками, управління фінансовими ризиками, антикризове фінансове управління, кредитна, емісійна та дивідендна стратегії. Доцільно більш детально розглянути деякі з них.

Кредитна стратегія підприємства — це частина фінансової стратегії, спрямована на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантажену продукцію та забезпечення її своєчасної інкасації.

У сучасній практиці бізнесу поширена реалізація продукції в кредит (із відстроченням платежу за неї). Формуючи принципи кредитної стратегії підприємства, його власники, керівництво та фахівці мають визначити:

1. У яких формах реалізувати продукцію в кредит. Є два різновиди кредиту: товарний (комерційний) і споживчий. Товарний — це форма оптової реалізації продукції її продавцем із відстроченням платежу та перевищенням звичайних термінів банківських розрахунків. Такий кредит надають оптовим покупцям на термін від одного до шести місяців. Споживчий кредит (у товарній формі) — це спосіб роздрібною реалізації

товарів покупцям (фізичним особам) із відстроченням платежу. Його надають зазвичай на термін від шести місяців до двох років.

2. Терміни надання кредиту. Збільшення цього терміну стимулює реалізацію продукції, але водночас призводить до збільшення дебіторської заборгованості та тривалості фінансового й усього операційного циклу підприємства.

3. Розміри наданого кредиту – їх визначають з урахуванням типу фінансової стратегії, запланованого обсягу реалізації продукції з відстроченням платежу, фінансового стану підприємства-кредитора й інших факторів.

4. Вартість наданого кредиту – вона не може перевищувати відсоткової ставки за короткостроковим орієнтовним (банківським) кредитом, а навпаки – то покупцям буде вигідніше брати короткостроковий кредит у банку, щоб розрахуватися за придбану продукцію.

5. Систему штрафних санкцій за несвоєчасне виконання зобов'язань покупцями, у якій слід передбачити пені та штрафи. Штрафні санкції мають повністю компенсувати всі витрати підприємства-кредитора.

Залежно від співвідношення рівня прибутковості та ризику виділяють три типи кредитної стратегії підприємства: консервативну, помірну й агресивну.

1. Консервативна кредитна стратегія дає змогу мінімізувати кредитний ризик. Застосовуючи її, підприємство не прагне одержувати високі додаткові прибутки завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції.

2. Помірну кредитну стратегію застосовують за типових умов відповідно до звичайної кредитної та фінансової практики. У межах помірної стратегії підприємство орієнтується на середній рівень кредитного ризику, продаючи продукцію з відстроченням платежів.

3. Завдання агресивної кредитної стратегії – максимізація додаткового прибутку завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції в кредит, при

якому високий рівень кредитного ризику, з чим пов'язані кредитні угоди, не беруть до уваги.

На процес вибору типу кредитної стратегії підприємства впливають такі фактори:

1. Рівень, структура та динаміка дебіторської заборгованості.
2. Фінансові можливості щодо спрямування ресурсів у дебіторську заборгованість.
3. Фінансові можливості, кредитоспроможність, репутація, результативність господарської діяльності покупців.
4. Кон'юнктура галузевого ринку, динаміка попиту на продукцію підприємства.
5. Розмір відсоткової ставки за банківським кредитом.
6. Темп інфляції.
7. Правові умови, поширена практика та можливості підприємства щодо стягнення дебіторської заборгованості.
8. Ставлення власників і менеджерів до допустимого ризику в процесі господарської діяльності.

Стратегія формування оборотних активів підприємства. Оборотні активи характеризують сукупність майнових цінностей підприємства, які обслуговують поточну діяльність і повністю споживаються впродовж одного виробничо-комерційного циклу.

До основних стратегій формування оборотних активів належать консервативна, помірна й агресивна.

1. Застосування консервативної стратегії дає змогу повністю задовольнити поточну потребу в усіх оборотних активах для нормальної операційної діяльності, створити резерви матеріальних ресурсів на випадок активізації попиту покупців, погіршення внутрішніх умов виробництва продукції, непередбачених складностей у забезпеченні підприємства сировиною та матеріалами. Ця стратегія гарантує мінімізацію операційних і

фінансових ризиків, але негативно впливає на ефективність використання оборотних активів.

2. Помірна стратегія полягає у повному задоволенні поточної потреби у всіх видах оборотних активів і створенні їх нормальних страхових розмірів на випадок складностей в операційній діяльності підприємства. Ця стратегія забезпечує середнє співвідношення між рівнем ризику й ефективністю використання фінансових ресурсів.

3. Агресивну стратегію спрямовано на мінімізацію всіх форм строкових резервів за окремими видами активів. Якщо у процесі виробничої діяльності проблем немає, ця стратегія забезпечує високу ефективність використання оборотних активів підприємства. Але будь-які негаразди у виробничій діяльності призводять до істотних фінансових втрат через зменшення обсягів виробництва та збуту продукції.

Емісійна стратегія підприємства. Завдання емісійної стратегії – забезпечити залучення на фондовому ринку потрібних обсягів фінансових ресурсів у мінімально можливих термінах.

Емісія акцій може бути початковою у разі перетворення підприємства на акціонерне товариство чи додатковою, якщо акціонерне товариство потребує припливу власного капіталу.

Емісійна стратегія акціонерного товариства — це частина стратегії формування власних фінансових ресурсів, яка полягає в залученні їх потрібних обсягів завдяки випуску та розміщенню акцій на фондовому ринку.

Процес розробки емісійної стратегії включає в себе наступні етапи:

1. Аналіз можливостей ефективного розміщення акцій.
2. Визначення цілей емісії.
3. Визначення обсягу емісії.
4. Визначення номінальної ціни, видів і кількості емітованих акцій.
5. Оцінка вартості залученого емітованого капіталу.

б. Визначення ефективних форм первинної емісії акцій (андерайтингу).

Дивідендна стратегія підприємства. Вона пов'язана з розподілом прибутку (дивідендів) у акціонерних товариствах і на підприємствах інших організаційно-правових форм діяльності (паїв, прибутків на внесок).

Завдання дивідендної стратегії – установити оптимальне співвідношення між поточним використанням прибутку власниками та майбутнім його зростанням для максимізації ринкової вартості підприємства.

Залежно від варіантів розв'язання цієї проблеми, виділяють кілька типів стратегії:

1. Стратегія залишкових дивідендних виплат. Фонд виплати дивідендів створюють після того, як з прибутку задовольнили потребу у формуванні власних фінансових ресурсів, що повністю забезпечують реалізацію інвестиційних можливостей підприємства. Такий тип дивідендної стратегії застосовують лише на ранніх етапах життєвого циклу, коли рівень інвестиційної активності високий.

2. Стратегія фіксованого розміру дивідендних витрат незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства — тривалий час за високих темпів інфляції суму дивідендних виплат коригують на індекс інфляції. Вада цієї стратегії полягає в тому, що вона не пов'язана з фінансовими показниками підприємства. Це може звести нанівець інвестиційну активність у періоди несприятливої кон'юнктури та невисокого прибутку.

3. Стратегія мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі періоди («екстрадивідендів») найефективніша на підприємствах із нестабільною динамікою формування прибутку. Її перевага — стабільно гарантована виплата мінімальних передбачених дивідендів. Основна вада цієї стратегії полягає в тому, що через тривалу виплату мінімальних дивідендів інвестиційна привабливість акцій підприємства, а отже, і їх ринкова вартість зменшуються.

4. У разі застосування стратегії постійного збільшення розмірів дивідендів дивіденди зростають на певний відсоток щодо їх розміру в попередньому періоді (році). Перевага цієї стратегії – забезпечення високої ринкової вартості акцій компанії та формування її позитивного іміджу у потенційних інвесторів у разі додаткових емісій, а вади – негнучкість, постійне зростання фінансового напруження, спадання інвестиційної активності підприємства. Якщо цю стратегію не підкріпити постійним зростанням прибутку компанії, вона може стати прямим шляхом до банкрутства.

Вибираючи дивідендну стратегію, фінансові менеджери вимушені балансувати між виплатою достойних дивідендів (для задоволення акціонерів) та реінвестуванням прибутків, щоб забезпечити розвиток підприємства. Виваженою вважають стратегію без всяких коливань, яка дає змогу щорічно сплачувати стабільні дивіденди.

Стратегія управління фінансовими ризиками. Фінансовий ризик підприємства — це ймовірність виникнення негативних фінансових наслідків (втрати прибутку чи капіталу) в умовах невизначеності проведення його фінансової діяльності. Фінансовий ризик – об’єктивне явище у функціонуванні будь-якого підприємства. Він супроводжує майже всі види фінансових операцій і всі напрямки фінансової діяльності. Його важлива особливість – невизначеність наслідків: він може зумовлювати як великі фінансові втрати підприємства, так і додаткові його прибутки. Негативні наслідки фінансового ризику – це може бути втрата не тільки прибутку, а й капіталу підприємства, що призводить до його банкрутства.

Стратегія управління фінансовими ризиками – це частина фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці системи заходів із нейтралізації можливих негативних фінансових наслідків ризиків, пов’язаних із різними аспектами фінансової діяльності.

Типи стратегій управління фінансовими ризиками (рис. 10. 4) та їх застосування:

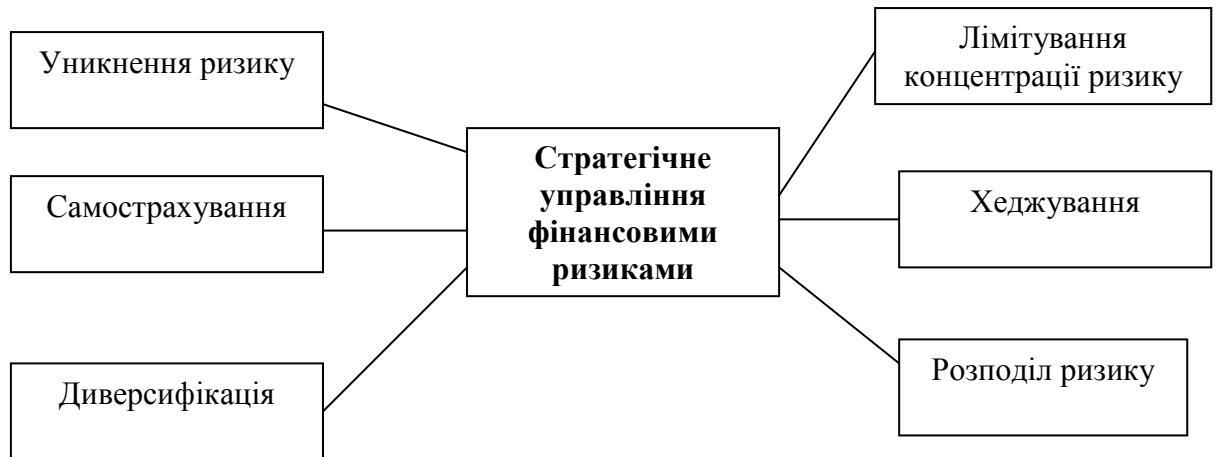


Рис. 10. 4 Стратегії управління фінансовими ризиками

1. Стратегія лімітування фінансовими ризиками – її застосовують до фінансових операцій, що виходять за межі допустимого рівня ризику, і реалізують запровадженням відповідних фінансових нормативів.

2. Стратегія хеджування – використання будь-яких механізмів зменшення ризику фінансових втрат.

3. Стратегія фінансової диверсифікації – застосовують для нейтралізації негативних наслідків фінансових ризиків (насамперед портфельних) за допомогою їх розподілу та мінімізації.

4. Стратегія розподілу ризиків між партнерами по фінансових операціях – партнерам по бізнесу згідно з умовами відповідних контрактів передають частину фінансових ризиків підприємства, де вони мають кращі можливості внутрішнього страхового захисту [37].

10. 5. Розробка стратегії фінансового інвестування

Етапність розробки стратегії. Аналіз стану фінансового інвестування в попередньому періоді. Визначення обсягів інвестування в запланованому періоді. Вибір стратегії фінансового інвестування. Оцінювання інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів. Формування

портфеля фінансових інвестицій. Оперативне управління портфелем фінансових інвестицій.

Стратегію фінансового інвестування підприємства формують у кілька наступних етапів:

1. Аналіз стану фінансового інвестування в попередньому періоді:
 - 1.1. визначають загальні обсяги інвестування капіталу у фінансові потоки;
 - 1.2. досліджують динаміку обсягів і визначають частку фінансового інвестування в загальному обсязі інвестицій;
 - 1.3. вивчають структуру, динаміку та частку конкретних фінансових інструментів у загальному обсязі фінансового інвестування;
 - 1.4. оцінюють прибутковість окремих фінансових інструментів і фінансових інвестицій загалом (як відношення обсягів прибутків від окремих фінансових інструментів до обсягів інвестованих у них коштів), яку порівнюють із середньою прибутковістю на фінансовому ринку та з рентабельністю власного капіталу.
2. Визначення обсягів фінансового інвестування в запланованому періоді, які залежать від обсягу вільних коштів, нагромаджених раніше для реального інвестування, чи інших витрат. Для фінансового інвестування не залучають позичкові кошти підприємств (крім періодів, коли прибутковість цінних паперів значно більша, ніж відсоткова ставка за кредит).
3. Вибір стратегії фінансового інвестування. У межах запланованого обсягу фінансових ресурсів можна вибрати наступні варіанти інвестування:
 - 3.1. розміщення капіталу у статутні фонди спільних підприємств;
 - 3.2. розміщення капіталу на депозитні рахунки комерційних банків;
 - 3.3. вкладання капіталу у додаткові види фондових інструментів (акції, облігації, казначейські зобов'язання тощо).
4. Оцінювання інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів. Потрібно оцінити їх реальну вартість, яка дає змогу одержувати за ними запланований прибуток.

Особливості оцінювання основних видів фінансових інструментів наступні:

4.1. Акція – це цінний папір без певного строку обігу, який засвідчує пайову участь у статутному фонді акціонерного товариства, підтверджує членство в ньому та гарантує участь в управлінні ним, надає його власнику право на отримання частини прибутку у вигляді дивідендів, а також на участь в розподілі майна в разі ліквідації акціонерного товариства. Акції бувають іменні та на пред'явника, привілейовані та прості.

Оцінюючи ефективність акцій як фінансових інструментів інвестування, беруть до уваги такі показники:

- розмір дивідендів, який передбачено отримати в конкретному періоді;
- очікувану курсову вартість акцій в кінці періоду їх реалізації (у разі використання акцій упродовж певного періоду);
- очікувану норму валового інвестиційного прибутку (норму прибутковості) за акціями;
- кількість періодів використання акцій.

4.2. Облігація — цінний папір, що засвідчує внесення його власником коштів і підтверджує зобов'язання емітента повернути власникові облігації в обумовлений строк її номінальну вартість із виплатою фіксованого відсотка. Облігації бувають іменні та на пред'явника, відсоткові та безвідсоткові (цільові), такі, що вільно обертаються, і з обмеженим обігом.

4.3. Облігації корпорації – це боргові зобов'язання, випущені під заставу майна чи активів для залучення позичкового капіталу. Їх випускають під фіксований відсоток на певний строк (10 – 30 років), після закінчення якого вони можуть бути погашені. Використовують також облігації з відкликанням, що дає корпорації право погасити їх раніше за обумовлений термін.

4.4. Муніципальні облігації – їх випускає місцева влада для мобілізації коштів, потрібних для фінансування суспільних потреб: реконструкції

споруд, будівництва доріг, мостів, аеропортів тощо. У деяких країнах (наприклад, у США) відсотки за муніципальними облігаціями не оподатковують. Тому інвестори охоче купують такі облігації, а муніципальна влада сплачує відсоток, що вигідно для обох сторін.

4.5. Казначейські зобов'язання та казначейські облігації уряду — надійні та високоліквідні фінансові інструменти. Казначейські зобов'язання випускають на строк від одного до 10 років, а казначейські облігації уряду — на 10 – 30 років. Ставки оподаткування за казначейськими цінними паперами невисокі порівняно з іншими зобов'язаннями.

Оцінюючи ефективність облігацій як фінансових інструментів інвестування, зважають на такі показники:

- номінал облігації;
- відсоток, сплачуваний за облігацією;
- очікувану норму валового інвестиційного прибутку;
- кількість виплат до строку погашення облігації.

5. Формування портфеля фінансових інвестицій (фондового портфеля, портфеля цінних паперів) — сукупність фінансових інструментів підприємства, призначених для реалізації стратегії фінансового інвестування.

Головна мета формування інвестиційного портфеля — забезпечити реалізацію обраного варіанту стратегії фінансового інвестування з допомогою найбільш привабливих і безпечних фінансових інструментів.

Обраний тип інвестиційного портфеля формують, включаючи до нього відповідні фінансові інструменти. Цей процес проходить у такій послідовності:

5.1. Оцінювання інвестиційних якостей окремих видів фінансових інструментів, за результатами якого визначають співвідношення в інвестиційному портфелі.

5.2. Прийняття рішення про включення до портфеля індивідуальних фінансових інструментів інвестування на основі вивчення їх пропозицій на фондовому ринку, оцінки вартості, прибутковості та ризику.

5.3. Оптимізація портфеля, спрямована на зменшення його ризикованості за заданої прибутковості, здебільшого за допомогою диверсифікації фондових інструментів інвестування (чим більше фінансових інструментів у портфелі, тим менший портфельний ризик за постійного рівня інвестиційного прибутку). На розвиненому фондовому ринку для достатньої диверсифікації інвестиційного портфеля до нього потрібно включити не менше 10 – 12 фінансових інструментів, а на нерозвиненому достатньо 5 – 6.

Основні критерії ефективності портфеля фінансових інвестицій:

- високий інвестиційний прибуток у поточному періоді;
- значні темпи приросту інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі;
- мінімізація інвестиційних ризиків;
- ліквідність інвестиційного портфеля;
- мінімізація податків у процесі фінансового інвестування.

Названі критерії значною мірою альтернативні. Виходячи з них, підприємство може сформувавши наступні типи портфелів фінансових інвестицій:

- портфель прибутку чи зростання;
- агресивний (спекулятивний), помірний (компромісний) або консервативний.

Існують проміжні варіанти інвестиційних портфелів:

- агресивний портфель прибутку;
- помірний портфель зростання;
- консервативний портфель прибутку та інші.

6. Оперативне управління портфелем фінансових інвестицій. При цьому проводять його реструктуризацію, щоб дотримуватись заданих параметрів формування [37].

ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

11.1. Стратегічні переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління.

Зміна організаційної структури як одна з найбільш поширених стратегічних змін. Підхід до організаційної структури вчених А. Чандлера і Г. Мінцберга. Лінійна організаційна структура. Функціональна структура управління. Дивізійна організаційна структура. Матрична структура управління. Конгломерат.

Однією з найбільш поширених стратегічних змін є зміна організаційної структури, тому що вона існує не самостійно і незалежно від стратегій та цілей підприємства, а є одним з найважливіших заходів реалізації стратегії, тобто організаційна структура сприяє досягненню цілей підприємства. В той же час вона відбиває прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний період. Стратегія управління допомагає підприємству змінити себе та оточення, в якому воно функціонує, тому що підприємство, яке не вносить у свою діяльність змін, не може розраховувати на майбутній успіх.

Вчені А. Чандлер і Г. Мінцберг на початку 60-х років минулого століття у роботі «Стратегія та структура» довели, що між стратегією, що застосовується, та організаційною структурою, тобто певною впорядкованістю завдань, посад, повноважень і відповідальності, на основі яких підприємство здійснює свою виробничу й управлінську діяльність, існує тісний зв'язок. Як стратегія, так і організаційна структура можуть сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його.

Відомо кілька основних типів організаційних структур: лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, конгломератна та інші. Кожна з них

має певні стратегічні переваги і недоліки, різною мірою відповідає основним типам стратегії.

Лінійну організаційну структуру застосовують малі та середні підприємства з нескладним виробництвом (рис.11.1).



Рис. 11.1 Лінійна організаційна структура

Організацію та кожен її підрозділ очолює лінійний менеджер. Діє принцип єдності керівництва, управління централізоване.

Лінійна структура управління має такі стратегічні переваги:

1. Особиста відповідальність кожного керівника за результати роботи.
2. Оперативність у прийнятті рішень.
3. Єдність керівництва.
4. Узгодженість дій виконавців.

Стратегічні недоліки цієї структури:

1. Значна перевантаженість керівника.
2. Високі вимоги до нього.
3. Обмеження ефективності управління можливостями керівника.

Функціональну систему управління застосовують, коли на підприємстві виконують багато спеціалізованих робіт (рис.11.2).

Функціональна структура дає змогу виконувати постійні завдання, які не потребують оперативного прийняття рішень. Така структура оптимальна для підприємств, що випускають обмежену номенклатуру продукції за стабільних умов.

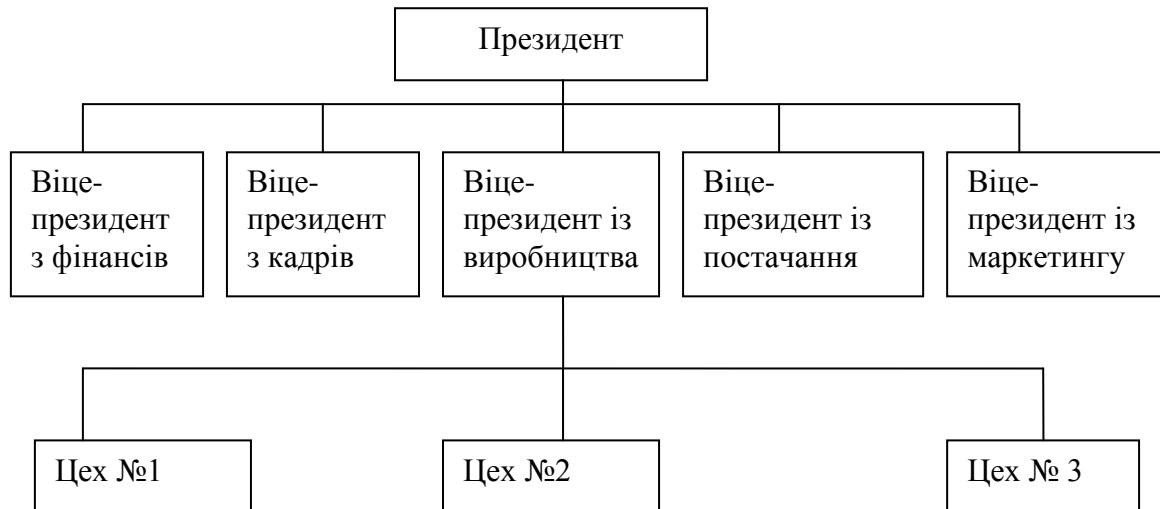


Рис. 11.2 Функціональна організаційна структура

Функціональна структура управління має наступні стратегічні переваги:

1. Централізований контроль результатів.
2. Зв'язок структури та стратегії за допомогою ключових видів діяльності у функціональних службах.
3. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій.

Стратегічні недоліки цієї організаційної структури:

1. Важко підтримувати надійні взаємозв'язки різних служб.
2. Процедура прийняття рішень тривала.
3. Існують суперечності між представниками різних функціональних служб.

4. Роботу не спрямовано на кінцевий результат.

У дивізіональній організаційній структурі управління здійснюється на двох основних рівнях:

1. У головному офісі чи штаб-квартирі, де працює вище керівництво та кілька основних служб. Вони відповідають за розробку стратегії, фінансову політику, розподіл ресурсів, кадрову (щодо вищого та керівного персоналу) та маркетингову політику.

2. У виробничих або збутових відділеннях (стратегічних одиницях бізнесу), керівники яких мають повну самостійність і відповідають за розробку та реалізацію ділових стратегій. Виробничі (збутові) відділення, як стратегічні господарські підрозділи, відповідають за одержання прибутку, а тому їх називають «центрами прибутку» (рис.11.3).

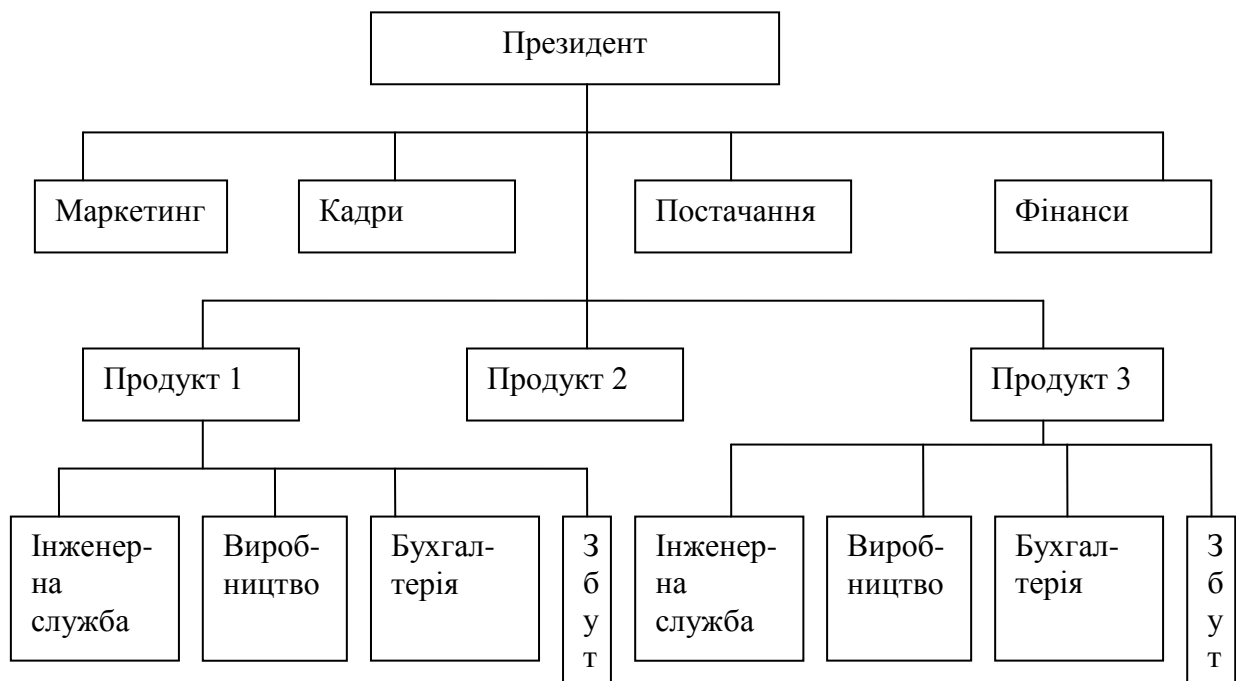


Рис.11.3 Дивізіональна організаційна структура

Дивізіональна структура має наступні стратегічні переваги:

1. Чіткий розподіл відповідальності між частинами організації (штаб-квартира відповідає за корпоративну стратегію, відділення — за бізнес-стратегію).

груп, які відповідають за виконання кінцевих комплексних завдань і проектів.

Матрична структура має наступні переваги:

1. Вона дає змогу приділяти увагу кожному напрямку стратегічного розвитку.
2. У диверсифікованих компаніях розвивається стратегічна відповідність на функціональній основі.
3. Можна маневрувати ризиками, виконуючи кілька програм.
4. Можна концентрувати зусилля спеціалістів різного профілю на розробці комплексних програм.
5. Для персоналу важливіші інтереси підприємства, а не власного підрозділу.

Стратегічні недоліки матричної структури:

1. Складно керувати .
2. Виникають проблеми через те, що немає єдності керівництва в управлінні.
3. Така структура неефективна в динамічному оточенні.

Конгломерат — нестабільна та непорядкована організаційна структура. Він дає підприємствам змогу застосовувати будь-яку структуру, найдоцільнішу в певній конкретній ситуації (рис.11.5).

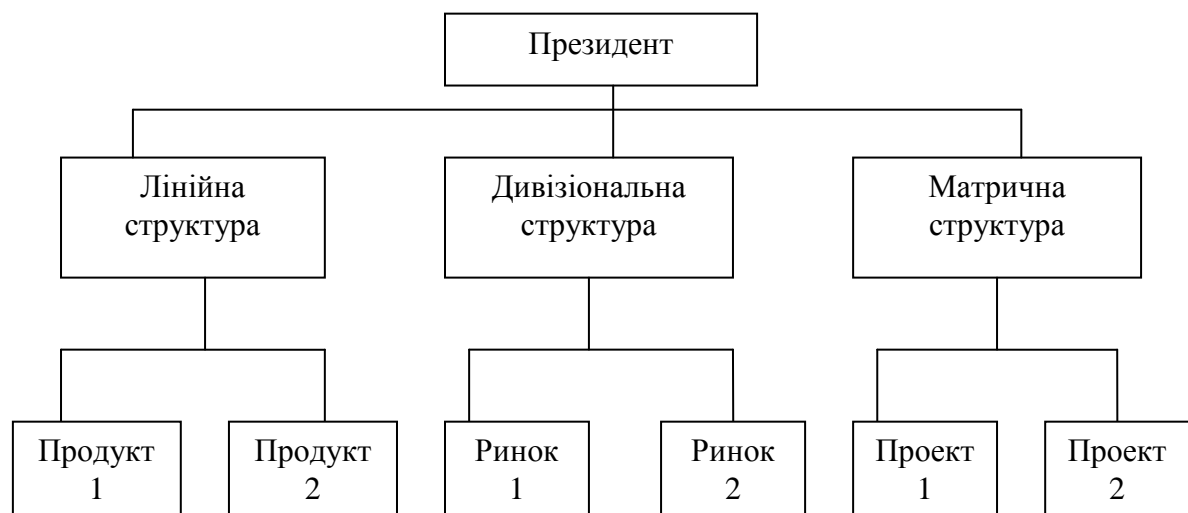


Рис 11.5 Конгломератна (мішана) організаційна структура

Наприклад, в одному відділенні може бути лінійна структура, у другому – дивізіональна, у третьому – матрична.

Вище керівництво конгломерату (наприклад, у концерні це головна компанія) відповідає за розробку та реалізацію корпоративної стратегії. Крім головної стратегії, є незалежні підприємства, які фактично автономні у створенні та впровадженні ділових стратегій. Їх підпорядковано головній компанії в питаннях фінансів, утримання витрат у певних межах, досягнення показників прибутковості. Конгломератна (мішана) структура управління найприйнятніша для диверсифікованих компаній, які застосовують стратегію непрофільної диверсифікації, а також глобальні чи багатонаціональні стратегії.

11.2. Приведення організаційної структури у відповідність до стратегії.

Схема змін в організаційній структурі підприємства — згідно зміни в його стратегії. Визначення відповідальності організаційної структури стратегії. Створення центрів прибутку. Встановлення зв'язків між підрозділами та забезпечення постійної координації. Баланс між перевагами централізації та децентралізації. Передача за межі компанії виконання певних операцій. Зростання масштабів діяльності підприємства. Збільшення різноманітності. Об'єднання господарських суб'єктів. Зміни технологій. Динамізм зовнішнього середовища.

Зміни у стратегії підприємства зумовлюють зміни в його організаційній структурі, але тільки коли в цьому є потреба. Досвід підприємств показує, що події розвиваються за наступною схемою:

1. Розробка та прийняття нової стратегії.
2. Виникнення адміністративних проблем.
3. Зменшення прибутковості та загальне погіршення діяльності.
4. Перехід до нової організаційної структури.
5. Збільшення прибутковості та поліпшення виконання стратегії.

Організаційна структура, як інструмент управління підприємством, має сприяти реалізації обраної стратегії. Якщо це не так, то **структуру приводять у відповідність до стратегії**, беручи до уваги наступні рекомендації:

1. Слід визначити, наскільки чинна організаційна структура відповідає стратегії, і тільки після цього в разі потреби проводити зміни.

2. Необхідно чітко визначити основні види та ключові ланки діяльності підприємства, які мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, і зробити їх основними елементами організаційної структури, в майбутньому перетворивши на центри прибутку.

3. Якщо всі аспекти стратегічно важливого виду діяльності неможливо передати в розпорядження одного менеджера, доцільно встановити взаємозв'язки між підрозділами та забезпечити потрібну координацію:

3.1. використовувати координаційні команди, групи з виконання завдань;

3.2. застосовувати систему взаємної звітності, неформальну мережу організаційних зв'язків;

3.3. розвивати роботу в командах і кооперацію між відділами всередині підприємства.

4. Слід визначити обсяги влади (коло повноважень), потрібної для ефективного керівництва кожним підрозділом. При цьому бажано забезпечити баланс між перевагами централізації та децентралізації. Децентралізація полягає в тому, щоб організаційну одиницю очолював сильний менеджер, відповідальний за розробку та якісне виконання стратегії підпорядкованими підрозділами, із невеликим втручанням вищого керівництва. Проте, якщо в компанії є відділи зі спорідненими й однотипними видами діяльності, процесами та технологіями, варто централізувати управління ними, щоб не дублювати зусилля.

5. Бажано з'ясувати, чи можна проводити неосновні види діяльності успішніше й ефективніше за межами підприємства. Передавати за межі

компанії виконання нових операцій доцільно тоді, коли зовнішні підприємства можуть зробити це з меншими витратами і якісніше.

Аналізувати організаційну структуру підприємства та змінювати її слід з огляду на наступні фактори:

1. Зростання масштабів діяльності підприємства — навіть за надійного асортименту продукції, стабільного виробництва та збуту в разі збільшення розміру підприємства потрібні суттєві структурні зміни. Зазвичай із розширенням підприємства запроваджують спеціалізовані види діяльності, додаткові рівні ієрархії управління. Організаційна структура може змінюватися від лінійної до функціональної, поступово перетворюючись на дивізіональну чи матричну.

2. Збільшення різноманітності — розширення номенклатури продукції чи послуг, опанування нових виробничих процесів, вихід на нові географічні ринки змінюють організацію, зумовлюють структурні зміни. Наслідки географічного розширення підприємства на достатньо ізольовані регіони – виникнення в його організаційній структурі регіональних підрозділів.

3. Об'єднання господарських суб'єктів (наприклад, у межах стратегії вартісної чи горизонтальної інтеграції) — злиття двох або кількох підприємств суттєво змінює організаційну структуру. Потрібно розв'язувати проблеми дублювання функцій, надлишку персоналу, плутанини в розподілі повноважень і відповідальності.

4. Зміни в технологіях – кількість структурних одиниць і їх розміщення залежать від типу використовуваних підприємствами технологій. Організаційну структуру слід проектувати так, щоб вона давала змогу проводити технологічне оновлення.

5. Динамізм зовнішнього оточення — якщо зовнішнє середовище стабільне, то підприємство з успіхом може застосовувати матричні організаційні структури. Коли ж воно динамічне, структура має бути гнучка, щоб швидко реагувати на зовнішні зміни [19].

11.3. Організаційна культура підприємства як об'єкт стратегічних змін

Види прояву організаційної культури. Вплив окремих факторів на організаційну культуру. Цінності. Індивідуальні цінності підприємств. Моделі організаційної культури. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій. Стратегії «підтримки» або «зв'язку» щодо окремих елементів і всієї організаційної культури. Розуміння та підтримка позитивно спрямованої організаційної культури керівником підприємства. Особисті якості керівника-стратега. Забезпечення організаційного розвитку підприємства.

Організаційна культура проявляється у вигляді наявних на підприємстві цінностей, прийнятої віри, норм поведінки, філософських ідей та положень тощо.

На організаційну культуру впливає комплекс взаємопов'язаних факторів: минулий і нинішній досвід, структурні, соціально-психологічні та національно-культурні характеристики, погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють.

Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки тощо) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються через усне спілкування – у вигляді історій, міфів, легенд і метафор.

Цінності формуються кожним підприємством індивідуально.

Залежно від системи цінностей, розрізняють окремі типи організаційної культури (рис.11.6).

Ідентифікація типу організаційної культури надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини, порядку та швидкості змін, що їх треба здійснити в організаційній культурі на підприємстві та в окремих його підсистемах під впливом і для забезпечення впровадження визначених стратегій.



Рис.11.6 Моделі організаційної культури

Визначення послідовності ідей щодо окремих елементів організаційної культури, які треба змінити, показано на рис. 11.7.

Якщо організаційна культура готова сприйняти стратегії, можна починати зміни на підприємстві з перебудови організаційної структури та організаційного механізму, прийнявши стратегії «підтримки» або «зв'язку» щодо окремих елементів і всієї організаційної культури.

У підтримці організаційної культури важливе значення мають розуміння та підтримка позитивно спрямованої організаційної культури керівництвом підприємства. Керівник повинен бути керівником-стратегом,

Внаслідок цього керівник-стратег повинен забезпечити довгострокове успішне функціонування підприємства, формувати бачення того, яким воно має бути та як цього досягти, встановлювати корегування стратегічних цілей та стратегій, організовувати поточну діяльність згідно з ними.

Таким чином, керівники, обираючи заходи щодо подальшого руху підприємства згідно з прийнятими стратегіями, сприяють його успіху або занепаду.

Варто зазначити, що важливе значення для забезпечення успіху підприємства мають **особисті якості керівника**, які допомагають оцінити здатність тієї чи іншої людини до стратегічної діяльності. Такі якості керівника-стратега:

1. Схильність до ризику, швидка реакція.
2. Перспективність, свобода мислення, схильність до творчості.
3. Твердість характеру та вміння доводити справу до кінця.
4. Вміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет.
5. Схильність до навчання.
6. Лідерські якості.
7. Чесність і глибина намірів.
8. Комунікаційні якості.
9. Вміння організовувати колективну працю.

На основі правильного поєднання змін в організаційних структурах та культурі можна забезпечити розвиток підприємства, тобто удосконалення формальних (організаційної структури і процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, роботи управлінських працівників та інше) і неформальних елементів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок, досвід у міжособистісному і міжнародному спілкуванні тощо) [19].

11.4. Організаційні механізми та форми реалізації інноваційних стратегій

Різноманітність організаційних механізмів та форм реалізації інноваційних стратегій. Створення науково - дослідних (технічних) центрів і лабораторій у структурі великих корпорацій. Формування тимчасових комплексних творчих колективів (груп) у структурі організації. Створення власних ризикових підрозділів. Створення «груп упровадження». Формування проектних бригад (груп) із фахівців зовнішніх організацій і приватних осіб. Використання послуг експертів. Заохочення та підтримка неофіційної дослідницької роботи персоналу над позаплановими проектами. Співпраця з консультативними фірмами. Бізнес-інкубатори. Венчурні фірми. Технопарки. Технополіси.

У світовій практиці інноваційного бізнесу застосовують різні організаційні механізми та форми реалізації інноваційних стратегій. До основних з них належать:

Стратегія науково-дослідних (технічних) центрів і лабораторій у структурі великих корпорацій. Науково-дослідний (технічний) центр компанії проводить фундаментальні та проблемні дослідження, виконує загальний науковий контроль за діяльністю виробничих відділень, координує тематику їх робіт, надає для використання наукове устаткування й обладнання. Поточне керівництво цим підрозділом покладено на віце-президента з НДПКР (науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт), який, як правило, одночасно очолює науково-дослідний центр.

Основні функції науково-дослідних лабораторій:

1. Розробка нових видів продукції.
2. Поліпшення властивостей і характеристик продукції та процесів.
3. Розв'язання науково-технічних проблем, що виникають на підприємствах (у підрозділах).
4. Надання технічних послуг і обслуговування замовників.

Формування тимчасових комплексних творчих колективів (груп) у структурі організації. Їх основні завдання – створення нововведень, розробка нових ідей, контроль над інноваційними процесами. Склад таких творчих колективів формується з кількох категорій учасників, представники яких виконують різні функції:

1. Керівники й адміністративний персонал – призначені вищим керівництвом фірми спеціалісти, які безпосередньо керують інвестиційними процесами, відповідають за організацію роботи, визначають завдання та контролюють виконання проекту.

2. Генератори ідей – ініціюють нові ідеї, виступають як лідери нововведень, забезпечують постійні комунікації.

3. Розробники – матеріалізують ідею в товар.

Створення важливих ризикових підрозділів. Їх організовують потужні корпорації для розробки та впровадження новітніх технологій. Це невеликі автономні спеціалізовані виробництва, кошти для створення яких виділяють підрозділи корпорацій з власних бюджетів ризикового фінансування. До складу ризикового підрозділу входить до 10-ти дослідників і розробників. Потужні корпорації LIMB, “SOKY”, “SHARP”, HITACHI й інші можуть мати в своїй структурі до двох-трьох десятків таких внутрішніх ризикових груп, у кожної з яких є певна тема для дослідження. Керівник групи може вільно добирати фахівців без узгодження з вищим керівництвом.

Створення «групи упровадження». Їх завдання – практичне впровадження технічних ідей, конкретних інноваційних розробок. Особливості діяльності цих груп полягають у тому, що вони беруть на себе повну відповідальність за реалізацію інноваційної розробки, її технічне обслуговування під час експлуатації.

Формування проектних бригад (груп) із фахівців зовнішніх організацій і приватних осіб. Адміністрація компанії, при якій створено проектні бригади, не втручається в їх діяльність. Бригади створюють і реалізують інноваційні проекти на основі власних розробок.

Використання послуг і зусиль експертів. Ними можуть бути:

1. «Вільні працівники» – штатні працівники компанії, які одержують повну свободу дій на кілька років. Вони мають генерувати нові ідеї та розробки, критично ставитися до стану справ на підприємстві. Наприклад, у компанії IBM (США) більше 40 таких працівників — мрійників, диваків, геніїв, які зайняті лише в інноваційній діяльності.

2. «Золоті комірці» – добре підготовлені вчені та спеціалісти з підприємницьким підходом до використання власних професійних знань. Вони переважно працюють за наймом у фірмах, вищих навчальних закладах або корпораціях і займаються підприємницькою діяльністю (працюють над ризиковими проектами й іншими інноваційними розробками за контрактами одночасно в кількох фірмах).

3. «Інформаційні зірки» – ключові спеціалісти науково-дослідних підрозділів, які відрізняються від колег орієнтацією на зовнішні інформаційні джерела, знайомі із сучасними науково-технічними розробками, контактують з фахівцями інших організацій.

Заохочення та підтримка неофіційної дослідницької роботи персоналу над позаплановими проектами. Стимулювання такої діяльності сприяє активізації творчої ініціативи працівників.

Співпраця з консультативними фірмами. Зазначені фірми консультують у наступних напрямках діяльності:

1. Розробка варіантів розв'язання управлінських інноваційних проблем.
2. Розробка стратегії розвитку фірми-клієнта.
3. Реструктуризація підприємств.
4. Організація структури управління.
5. Організація досліджень галузевого ринку.
6. Виконання інженерно-конструкторських робіт.
7. Проведення експериментів, тестування.

Ефективними організаційними формами інноваційного бізнесу стали бізнес-інкубатори, венчурні фірми, технопарки, технополіси.

Бізнес-інкубатор (науковий центр, бізнес-інноваційний центр) — багатонаціональний комплекс, що забезпечує сприятливі умови для ефективного розвитку новостворених малих інноваційних (венчурних) фірм, які реалізують перспективні науково-технічні ідеї.

В основу діяльності бізнес-інкубаторів покладено принцип спільного використання фінансових, матеріальних, та інтелектуальних ресурсів.

Організаціями-засновниками бізнес-інкубаторів можуть бути:

1. Комерційні структури, які здають в оренду своє майно, пропонують орендарям значну кількість платних послуг.
2. Місцеві та регіональні органи влади, зацікавлені в економічному розвитку регіону, створенні робочих місць.
3. Наукові установи та вищі навчальні заклади, які надають послуги за орендну плату.

У практиці інноваційного бізнесу організують зовнішні та внутрішні інкубатори.

У разі зовнішньої інкубації розвиток і підтримка високотехнологічних ідей відбувається «на стороні», зусиллями інших компаній, які спеціалізуються на цьому сегменті ринку.

Внутрішні інкубатори створюють усередині корпорації. Їх завдання — перетворити власні технічні проекти на «розкручені» компанії, у яких корпорація-засновник володіє капіталом.

Венчурна фірма – це підприємство, створене для реалізації інноваційного проекту, який пов'язаний із значним ризиком; невелике ризикове підприємство, що має справу з розробкою наукових ідей і втіленням їх у нові технології та продукти.

Венчурні фірми мають наступні конкурентні переваги:

1. Скорочення до мінімуму циклу «наука-виробництво».
2. Можливості швидкої комерційної реалізації ідей і винаходів.

3. Небюрократичне управління, адаптивність його організаційної структури.

4. Мобільність і гнучкість, можливості швидкої переорієнтації на інші проекти з урахуванням ринкової кон'юнктури.

5. Можливість зосередити фінансові, людські та матеріально-технічні ресурси на обраних проектах і напрямках дослідження.

6. Високий рівень підготовки та мотивації фахівців.

Про особливості венчурних фірм, як форми організації інноваційного бізнесу, свідчать такі цифри:

1. 60% важливих нововведень ХХ ст. розроблено у венчурних фірмах.

2. Витрати на один винахід у малих венчурних фірмах становлять близько 90 тис. дол. США, а у великих корпораціях — 2,0 млн.дол.

Технопарк – це розміщений на підготовленій території комплекс науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів, лабораторій, наукових центрів, дослідних заводів і виробничих підприємств із розвинутою інфраструктурою (табл.11.1).

Головна мета організації технопарків — створити якнайсприятливіші умови для розвитку інноваційного процесу завдяки поєднанню наукового потенціалу та потрібної для наукових досліджень матеріальної бази промислового виробництва.

До складу технопарку, як науково-виробничого територіального комплексу, входять :

1. Потужні університети.

2. Науково-дослідні інститути, лабораторії.

3. Експериментальні підприємства з передовою технологією.

4. Лабораторні корпуси.

5. Виробничі приміщення багатocільового призначення.

6. Інформаційно-обчислювальні центри колективного користування.

7. Інші елементи інфраструктури (житлово-побутові приміщення, сервісні центри, виставкові комплекси, магазини, транспорт, зв'язок, складське господарство, посередницькі фірми та інше).

Таблиця 11.1

Найбільш відомі технопарки провідних країн світу

Країна	Стисла характеристика технопарків
США (300 технопарків і технополісів)	<p>Стенфордський технопарк: виник на базі Стенфордського університету у 1946р. На його базі в 70-80-х роках ХХ ст. було сформовано технополіс «Силіконова долина», у якому зосереджено 20% світового виробництва обчислюваної техніки</p> <p>«Рісер Траенгл Парк Норт Кароліна» — відрізняється диверсифікацією напрямів наукових досліджень (від фармацевтичної галузі до космічних польотів)</p>
Велика Британія	Кембриджський технопарк — засновано в 1973 р. на базі університету. До його складу входять 350 фірм, які діють у високотехнологічних галузях
Японія	Технопарк «Цукуба» — розміщено біля Токіо. У ньому об'єднано 47 науково-дослідних організацій, у яких працює 40 % усіх учених, зосереджених у державному секторі Японії
Китай	«Женьшень» — дослідний центр поруч з Гонконгом

Технопарки, як організаційна форма інноваційного бізнесу, мають наступні переваги:

1. Можливість поєднання різних стадій інноваційного процесу.
2. Швидкий доступ промислових підприємств до нових розробок.
3. Скорочення термінів впровадження та поширення нововведень.
4. Умови та можливості для створення нових видів бізнесу, виробництва, відкриттів.

5. Зосередження висококваліфікованих кадрів усіх спеціальностей: учених, дослідників, розробників, аналітиків, інженерів, спеціалістів різного профілю, що сприяє міжгалузевим дослідженням.

6. Концентрація унікального устаткування, обчислювальної техніки, лабораторій, що дає змогу проводити дослідження.

Технополіс (від гр. «техно» – майстерність, уміння; «поліс» – місто, держава) – це:

1. Місто передових (високих) технологій, наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок.
2. Регіональний науковий центр, який виконує завдання упровадження нових технологій.
3. Науково-промислове місто, де розробляють інноваційні технології та розвивають наукомісткі галузі виробництва.
4. Цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста.
5. Спеціально створений біля центру наукових ідей (у невеликому місті з розвинутою інфраструктурою) комплекс, до складу якого входять фірми та заклади, що охоплюють повний інноваційний цикл.
6. Комплекс експериментальних і прикладних наукових закладів, вищих навчальних закладів, конструкторських і випробувальних організацій, а також промислових підприємств, орієнтованих на освоєння інновацій.

Технополіси, як центри зосередження інноваційного бізнесу, сприяють підвищенню інноваційної активності, формуванню інноваційної інфраструктури у регіоні, прискоренню комерціалізації новацій, створенню нових робочих місць.

Перший технополіс було створено в 70-80-х роках ХХ ст. у США на базі Стенфордського університету. Навколо університету було зосереджено дослідницькі, консультативні, упроваджувальні та промислові фірми, здебільшого пов'язані з електронною промисловістю. Технополіс було названо «Силіконовою долиною». Тепер це потужний центр науково-технічного розвитку, у якому зосереджено кілька тисяч інноваційних фірм. У ньому працюють понад 200 тис. осіб, серед яких багато вчених і добре підготовлених фахівців.

Технологічні, наукові, дослідницькі, промислові парки, парки-клуби, бізнес-парки створено у Великій Британії, Данії, Німеччині, США, Франції, Швеції, Японії та інших провідних країнах світу.

На відміну від технопарку, технополіс створюють (будують) спеціально, біля «родинних міст» у регіонах, придатних для розвитку наукомістких виробництв. У ньому має бути збалансований набір науково-дослідних інститутів у зручних для життя районах із культурними та рекреаційними можливостями.

У провідних країнах світу, де масово впроваджують наукомісткі технології, держава серйозно підтримує організацію та розвиток технополісів. Урядові програми створення мережі технополісів розроблені у Бельгії, Великій Британії, Голландії, Німеччині, Сінгапурі, США, Тайвані, Таїланді, Франції, Японії [37].

ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

12.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін

Важливість соціально-психологічного супроводження стратегічного управління. Зв'язок сутності та ступеня реалізації стратегії. Досягнення балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства. Синтез стосунків між особистостями. Переваги системи соціально-психологічної підтримки стратегічного управління. Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності. Основні проблеми, які необхідно розв'язати на підприємстві. Роль системи соціально-психологічного супроводження у сприянні розв'язанню проблем.

Для розробки та реалізації стратегій велике значення має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організаційну систему соціально-психологічного супроводження стратегічного управління. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процедурам на підприємстві (рис. 12.1) або, в разі його ігнорування – заважає.



Рис. 12.1 Зв'язок розуміння сутності та ступеня реалізації стратегії

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки і пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, не передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється у блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Система соціально-психологічного супроводження покликана сприяти досягненню балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства в наступних спрямуваннях:

1. Складових організаційної культури, які привносить нова стратегія.
2. Технологічних прийомів, операцій та процедур управління.
3. Організаційних, технічних, економічних та інших навичок, необхідних для подальшого функціонування підприємства.
4. Соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності.
5. Способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій.
6. Системи стимулювання та винагороди.

Такого балансу можна досягнути за умови, якщо враховувати особливості функціонування систем соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей. Будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до нього входять, а синтезом стосунків між ними, які народжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Система соціально-психологічної підтримки стратегічного управління має наступні переваги:

1. Взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних

обов'язків і забезпечити відчуття захищеності в умовах змін, що постійно відбуваються.

2. Пізнавальні, які розширюють можливості застосування колективних знань та досвіду.

3. Розподіл і спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом.

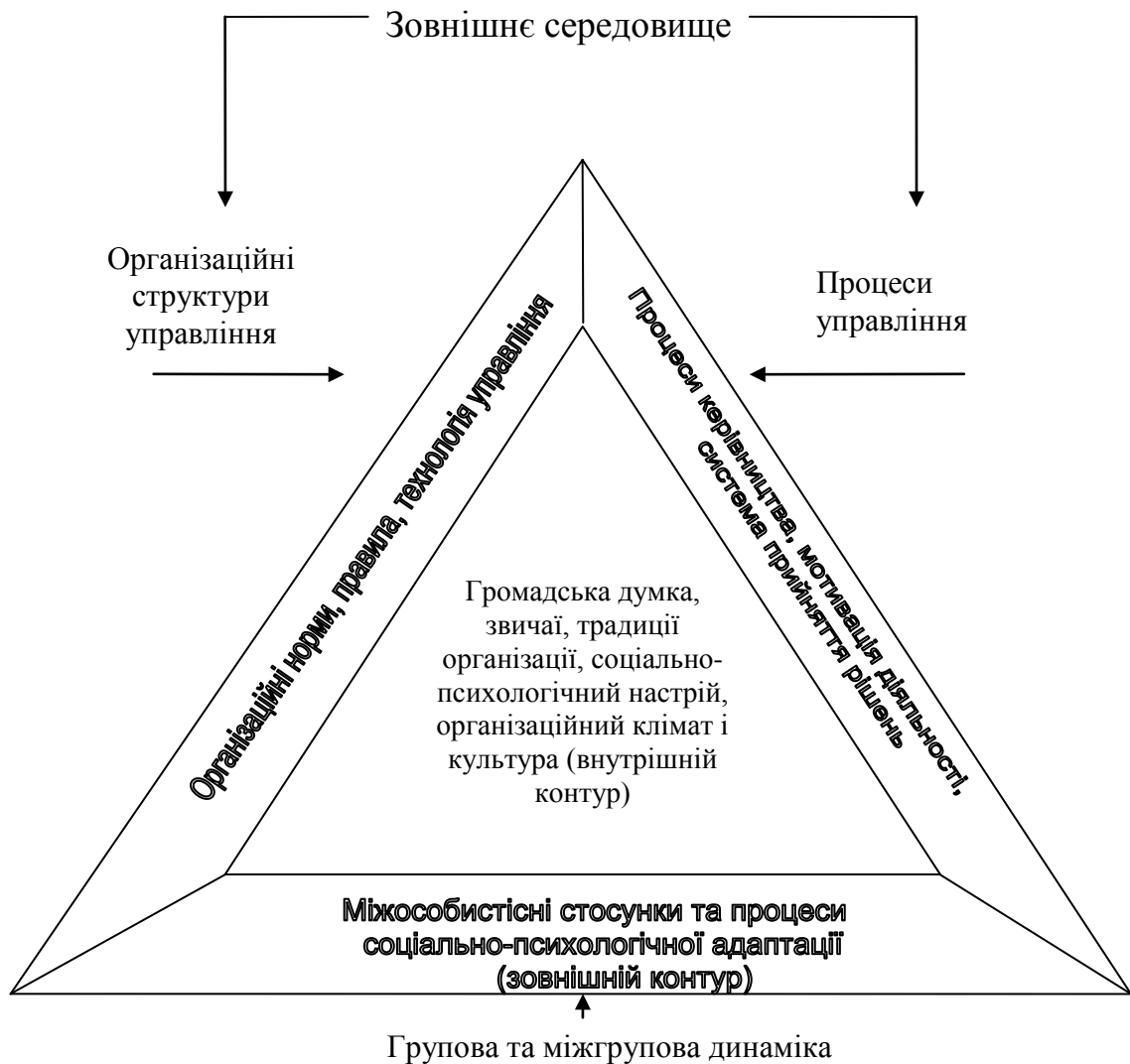


Рис. 12.2 Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності

Зв'язок контурів наведеної схеми (рис. 12.2) складний і взаємозалежний. Процеси у внутрішньому контурі формуються та розвиваються опосередковано як результат змін у зовнішньому контурі, а ті, в свою чергу, перебувають під впливом структурних, процесних

(динамічних) і соціально-психологічних змін, що є реакцією на вимогу зовнішнього середовища.

Складові внутрішнього контуру також впливають на зовнішній контур, якщо протягом певного часу вони склалися в конкретну систему, набули конкретного змісту та спрямованості. Системні характеристики внутрішнього контуру зумовлюють інерційність, яка має позитивні (стабілізація стосунків) і негативні (опір змінам) наслідки. Як правило, зміни в обох контурах мають характер разових коливань, де проявляється функціональна структура соціально-психологічної регуляції такої складної організації як підприємство.

Основні проблеми, що підлягають розв'язанню на підприємстві:

1. Формування стратегічної поведінки, в тому числі зміни в організаційній культурі, ставленні до ринку.
2. Система мотивації та практики винагороди в ході стратегічного розвитку.
3. Зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін.
4. Взаємовідносини в системі "керівник-підлеглий", стилі та методах керівництва у стратегічній організації.

Система соціально-психологічного супроводження (забезпечення або підтримки) має сприяти розв'язанню цих проблем, що є її метою та змістом роботи [43].

12.2. Типи кадрових стратегій

Вибір найбільш ефективного типу кадрової стратегії як інструменту кадрової політики. Кадрова стратегія забезпечення низьких витрат. Стратегія забезпечення фокусування. Стратегія на початку діяльності підприємства. Стратегія під час динамічного зростання. Стратегія під час стабільного зростання. Стратегія під час скорочення та ліквідації бізнесу.

Операційні кадрові стратегії: залучення персоналу, навчання та розвитку персоналу, скорочення персоналу.

Для формування кадрів підприємства потрібні не однозначні рішення, а вибір з можливих альтернатив. Розглянемо питання найбільш ефективних типів кадрової стратегії як інструменту кадрової політики (рис. 12.3).

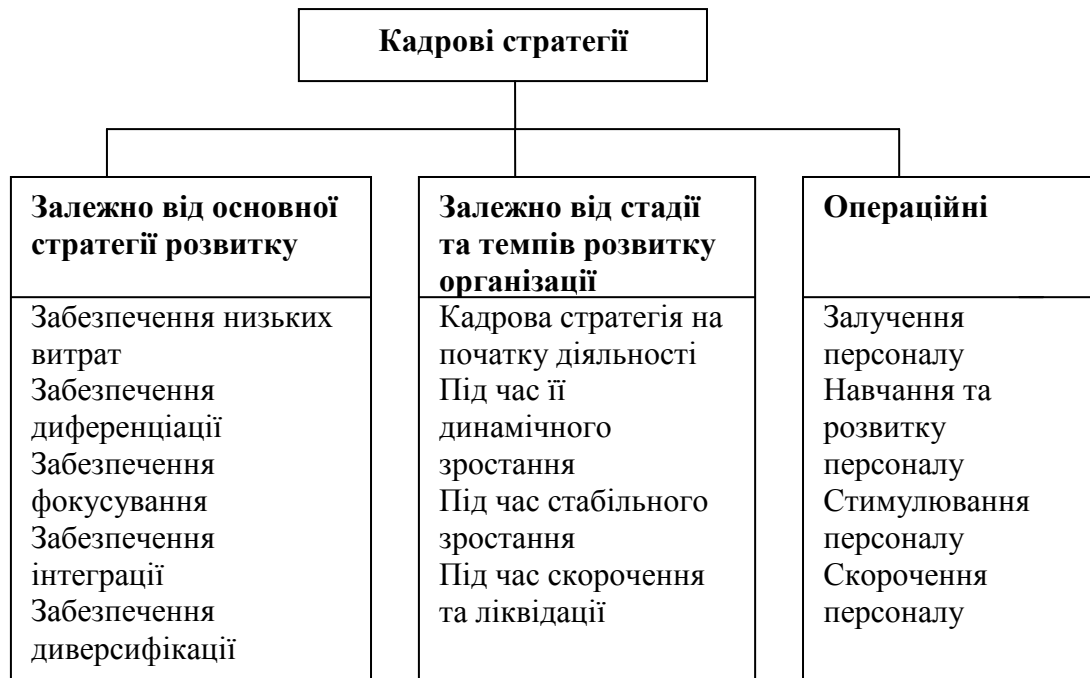


Рис. 12.3 Типи кадрових стратегій підприємства

Наведемо деякі з них.

Кадрову стратегію забезпечення низьких витрат застосовують підприємства, які виробляють значні обсяги стандартної продукції середньої якості та розширюють ринки збуту завдяки низьким цінам. Для її застосування підприємство має орієнтуватися переважно на залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Немає потреби використовувати наукові кадри з високим творчим потенціалом. Від менеджерів очікують якостей, притаманним успішним адміністраторам.

Кадрова стратегія забезпечення просування найбільш ефективна для підприємств, які зосереджують свої зусилля на окремих сегментах ринку (групах покупців, товарах, потребах). У цьому разі підприємству потрібні

фахівці вузької спеціалізації, які досконало знають цільовий сегмент, потреби покупців і характеристики продукції.

У власному розвитку підприємства проходять кілька стадій: початку діяльності, динамічного зростання, стабілізації (зрілості), скорочення та ліквідації. Для реалізації основної стратегії на кожній стадії застосовують різні варіанти кадрової стратегії.

Кадрова стратегія на початку діяльності підприємства (етапі розвитку нового напрямку діяльності, започаткування нового бізнесу, створення нового підприємства) доцільна для підприємств, що тільки починають функціонувати на ринку (у них достатньо проектів, але мало ресурсів для їх реалізації), і для фірм, які можуть дозволити собі інвестувати фінансові ресурси у високоризикові проекти.

Для кадрового забезпечення цієї стратегії (її ще називають стратегією підприємництва) потрібні працівники-новатори, які швидко приймають рішення, беруть на себе відповідальність за управлінські ризики, згодні довго й інтенсивно працювати, підтримують ідеї та політику підприємства. На роботу приймають переважно молодих ініціативних людей із високими потенціалом та компетенцією. Оцінювання їхньої роботи мало формалізоване, його проводять здебільшого за індивідуальними результатами. Керівництво заохочує підвищення кваліфікації працівників.

Кадрова стратегія під час динамічного зростання властива молодим підприємствам, які прагнуть у короткі терміни стати лідерами галузі незалежно від сфери їх діяльності. Бізнес цих підприємств швидко зростає.

Зазначена стратегія має наступні переваги:

1. Постійне підвищення кваліфікації персоналу.
2. Створення ефективної системи оплати праці та мотивації.
3. Формування сприятливого морально-психологічного клімату.

Кадрова стратегія під час стабільного зростання підприємства має такі особливості:

1. Приймають тільки фахівців, у компетенції яких підприємство зацікавлене саме тепер і які готові негайно починати виконувати посадові обов'язки.

2. Великого значення набувають процеси внутрішнього переміщення кадрів, їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, звільнення працівників пенсійного віку.

3. Керівництво застосовує чіткі процедури та правила, регулярно і жорстко контролює добір та наймання персоналу.

Кадрова стратегія під час скорочення та ліквідації підприємства має такі особливості:

1. Фахівців додатково не набирають, підвищення кваліфікації не організують.

2. Керівництво масово звільняє працівників, допомагає їм працевлаштуватися, стимулює достроковий вихід на пенсію, зберігаючи найбільш цінну частину персоналу, яка відповідає майбутнім передбачуваним напрямкам роботи.

3. Працівників винагороджують лише відповідно до посадових окладів. Ніякі інші форми стимулювання не застосовують.

До **операційних кадрових стратегій** відносять стратегії залучення, навчання, розвитку та скорочення персоналу.

Стратегії залучення персоналу – варіанти стратегії:

1. Внутрішнього добору.
2. Зовнішнього добору.
3. Альтернативні наймання.

Стратегії навчання та розвитку персоналу. Для постійного розвитку персоналу керівники підприємств мають виконувати наступні роботи:

1. Проводити кадрову підтримку переобладнання робочих місць, щоб забезпечити зростання продуктивності праці, досягнення сучасного рівня виробництва.

2. Підвищувати конкурентоспроможність продукції та послуг на основі сучасних технологій, ефективних методів організації праці, управління та виробництва.

3. Підтримувати потрібний рівень кваліфікації персоналу з урахуванням перспектив його розвитку.

4. Створювати умови для професійного зростання, самореалізації працівників на основі підвищення мотивації до праці, використання новітніх вітчизняних і зарубіжних технологій, засобів навчання.

5. Готувати працівників до можливого заміщення нових посад.

Для розв'язання вищеперелічених завдань керівництво підприємства може застосовувати різні стратегії навчання та розвитку персоналу, поєднуючи в їх межах потрібні форми і методи проведення занять (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Стратегії навчання та розвитку персоналу

Ознака класифікації	Варіанти стратегій
Категорія персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації вищого керівного складу підприємства
	фахівців інженерно-технічного складу й керівників середнього та низового рівнів
	робітників і службовців
Місце навчання та розвитку	На робочому місці (у межах підприємства)
	Поза робочим місцем (за межами підприємства)
Спосіб фінансування	За власні кошти
	За кошти організації

Стратегія скорочення персоналу. Потреба у скороченні чисельності працівників підприємства може бути зумовлена різними обставинами (як внутрішніми, так і зовнішніми):

1. Невідповідністю персоналу вимогам, які висуваються до виконавців.
2. Низькою продуктивністю та якістю праці.
3. Зниженням попиту на продукцію.
4. Потребою зменшити кількість працівників.
5. Раціоналізацією виробництва.

Скорочення чисельності персоналу – вимушений і непростий у соціальному аспекті процес. Керівництво повинно дотримуватися трудового законодавства, чітких і об'єктивних критеріїв добору персоналу та його прив'язки до робочих місць, а також принципів відкритості, інформування, компенсації та допомоги у працевлаштуванні.

У провідних зарубіжних компаніях існують кілька варіантів стратегії скорочення персоналу:

1. Скорочення персоналу за ініціативою адміністрації.
2. Часткового (внутрішнього) вивільнення.
3. Стимулювання звільнення працівників за власним бажанням.
4. Поступового пенсіонування працівників [37].

12.3. Ефективність кадрової стратегії

Орієнтація управління персоналом на економічні та соціальні цілі. Економічна ефективність. Соціальна ефективність. Показники економічної ефективності. Показники якості та складності праці. Показники соціальної ефективності.

Управління персоналом орієнтовано на економічні та соціальні цілі. Тому оцінка ефективності кадрової стратегії має два аспекти: економічний і соціальний.

Економічна ефективність кадрової стратегії означає досягнення цілей підприємства (наприклад, виробництво певних обсягів продукції) завдяки раціональному використанню праці персоналу. Це можливо в разі оптимального співвідношення між результатами праці та витратами на персонал. Сюди ж в певній мірі можна віднести показники якості і складності праці.

Соціальної ефективності кадрової стратегії можна досягти за високого рівня задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників.

Для оцінювання зазначених аспектів кадрової стратегії розроблена наступна система показників (табл. 12.2).

Показники ефективності кадрової стратегії підприємства [37]

Показник		Характеристика показника
1		2
1. Показники економічної ефективності		
1.	Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виготовленої та реалізованої продукції за певний період
2.	Дохід, грн.	Виторг від реалізації продукції без матеріальних витрат і амортизації. Містить фонд заробітної плати – витратну статтю собівартості
3.	Балансовий прибуток, грн.	Виторг від реалізації продукції без собівартості; його подають у бухгалтерському балансі. Основний показник, що відображає фінансові результати у грошовій формі
4.	Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає витрати на спожиті засоби виробництва й оплату праці. Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зменшення яких дає прибуток
5.	Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до собівартості продукції
6.	Витрати на управління підприємством, грн.	Відношення загальних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства. Характеризує ефективність праці управлінського персоналу
7.	Якість продукції (частка браку чи рекламаций), %	Відношення обсягу якості продукції до загальних обсягів виробництва
2. Показники якості та складності праці		
1.	Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, входить до собівартості продукції
2.	Середня заробітна плата одного працівника, грн./чол.	Відношення загального фонду оплати праці до чисельності персоналу. Характеризує рівень оплати праці та динаміку змін у часі
3.	Продуктивність праці на одного працівника, грн./чол.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві
4.	Витрати робочого часу на одного працівника, чол.дні.	Відношення загальних витрат часу через хвороби, простої, неявки до чисельності персоналу. Характеризує резерви ефективності у використанні праці персоналу
5.	Якість праці персоналу, бали чи %.	Способи обчислення: 1) відношення частки браку та рекламаций до чисельності персоналу; 2) на основі експертної оцінки якості за бальною системою
6.	Частота виробничого травматизму, %	Відношення кількості випадків виробничого травматизму до чисельності персоналу. Характеризує стан охорони праці й техніки безпеки
3. Показники соціальної ефективності		
1.	Соціально-психологічний клімат у колективі, бали	Оцінюють на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою фахівців. Дає змогу визначити лідерів, мотивацію, потреби, інтереси, ефективність застосування різних методів управління, а також розробити рекомендації для поліпшення клімату в колективі

1		2
2.	Відношення робітників і службовців, %	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців). Характеризує ефективність управління
3.	Плинність персоналу, %	Відношення кількості звільнених працівників до чисельності працівників. Характеризує рівень стабільності трудового колективу
4.	Коефіцієнт трудового внеску, %	Алгебраїчна сума нормативної одиниці досягнень (зі знаком +) і вад (зі знаком -) у роботі. Комплексний показник, за яким оцінюють результати та якість праці персоналу
5.	Надійність роботи персоналу, % чи бали	Імовірність можливих зривів у роботі підрозділів через несвоєчасне надання інформації, помилки в розрахунках, порушення трудової дисципліни. Вимірюють, виходячи з експертних оцінок і статистичних даних про порушення
6.	Рівень трудової дисципліни, кількість порушень / чол.	Відношення кількості випадків порушень трудової та виконавчої дисципліни до чисельності персоналу

12.4. Мотивація і формування стратегічної поведінки персоналу

Визначення мотивації. Поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації. Погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б.Ф.Скіннера. Теорія очікувань і її складові. Основні види винагороди. Перехід до довгострокових колективних орієнтирів при побудові системи винагороди. Зацікавленість всіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання. Засади створення системи винагороди. Напрямки системи мотивації. Навчання поведінці. Типи включення людини до організації. Стратегічна поведінка та її зв'язок з організаційною культурою.

Мотивація – це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності.

Мотив – намагання, імпульс – примушує людину робити (або ні) щонебудь або чинити (чи ні) у той чи інший спосіб.

Мотивація у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б.Ф.Скіннера. Із змістовних

теорій запозичуються орієнтири «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації» (А. Маслоу), «потреба в рості» (К. Алделфера), що дає змогу пов'язати індивідуальні та колективні потреби.

Найбільш привабливою для проведення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Макклеландом. Мотив «досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та отримання результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність підприємства через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей, доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими вченими:

1. Потреба у владі.
2. Потреба в приналежності.
3. Потреба в навчанні.

Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород, різних за змістом і механізмами застосування. **«Теорія очікувань» В. Врума** обґрунтовує:

1. Треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.
2. Винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку підприємства.
3. Різноманітність типів людей та робіт дає змогу побудувати гнучку систему винагороди.
4. Очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє.

У стратегічному управлінні при побудові системи винагороди спостерігається багаторічна тенденція відходу від індивідуальних короткострокових орієнтирів до колективних довгострокових.

Основні види винагороди показані на рисунку 12.4.

2.5. сприяння прогнозуванню (пониження в посаді у разі невиконання або неякісного виконання);

2.6. більша (менша) відповідальність.

На прибуткових підприємствах дії намагаються пов'язати переважно з більш позитивними, ніж з негативними мотиваторами, тому що лише коли підприємство зорієнтоване на об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення загальних цілей, можна отримати очікуваний результат і створити умови для продовження ефективної діяльності. У протилежному разі наслідком може стати конфронтація, що означає невиконання однієї з ключових характеристик стратегії – її неможливо розробити і реалізувати в умовах конфлікту.

Систему винагороди створюють на наступних умовах:

1. Визначення місця виконавця на підприємстві після впровадження змін, тобто розробка індивідуальної «кар'єрної» стратегії.
2. Нагорода цікавою, перспективною діяльністю.
3. Зв'язок результатів впровадження стратегічних змін з комплексом винагород.
4. Заохочення до підприємницького ризику, що означає – невдача не обов'язково буде каратися.

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

Адекватну вимогам стратегічного управління систему мотивації можна створити, провівши її дослідження в наступних напрямках і прийнявши на цій основі рішення:

1. Загальний рівень мотивації.
2. Ідентифікація цілей та цінностей підприємства в різних точках соціально-психологічного простору.

3. Змістовна специфіка мотивації, різноманітність мотивів, рівень їхньої об'єктивної ідентифікації.

4. Сила, широта і різнобічність мотивів та мотиваційних сфер тощо.

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або підприємства загалом, в основі чого лежить так звана «концепція навчання поведінці».

Навчання поведінці – досить усталений у часі процес змін поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії та реакцію оточення на ці дії.

Навчання поведінці відбувається на власному досвіді та досвіді оточуючих, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях. Зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

У моделі, рисунок 12.5, представлені поведінкові ролі, які виконує працівник залежно від сприйняття цінностей та оцінки досвіду діяльності на підприємстві.

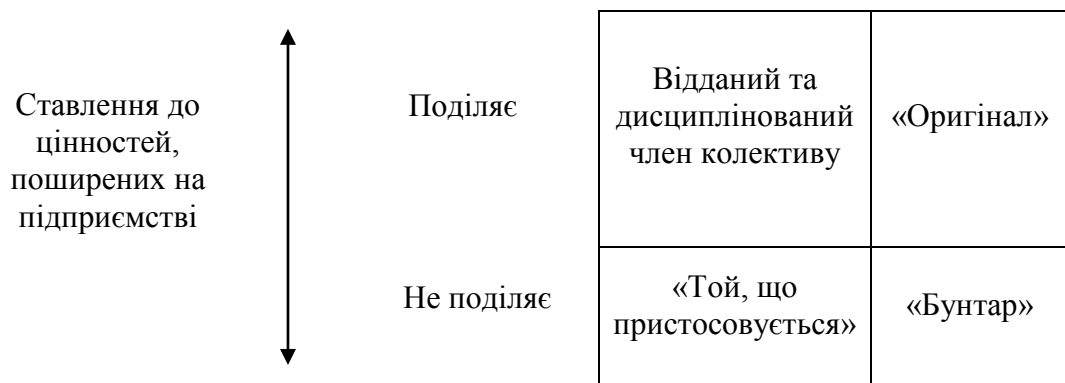


Рис. 12.5 Матриця типів включення людини до підприємства

Вплив на індивіда, групу та підприємство здійснюється для формування стратегічної поведінки певного типу.

Стратегічна поведінка – це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; вона є проявом стратегічного мислення та знаходить вираження у механізмах розробки і реалізації стратегії.

Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсації за досягнення певних зусиль та дій. Розрізняють наступні види компенсації:

1. Позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду підприємства, дій.
2. Негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду підприємства, дій.
3. Покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їхнього припинення (без негативної компенсації та покарання).

Формування стратегічної поведінки пов'язано з типом організаційної культури, що склалася та формується на підприємстві [37].

ТЕМА 13. СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

13.1. Умови функціонування підприємств у зв'язку з переходом до ринкових методів господарювання

Діяльність підприємств в умовах перехідної економіки в Україні на сучасному етапі. Необхідність ринкового реформування економічних відносин. Порівняння умов функціонування підприємств, що діють в планово-адміністративній та ринковій економіках, в контексті стратегічного управління. Функції по управлінню підприємствами в обох типах економік.

Умови функціонування підприємств України різко змінилися на макрота мікроекономічному рівнях у зв'язку з переходом до ринкових методів господарювання. Діяльність промислового підприємства в умовах централізовано-планової економіки відрізняється від діяльності, орієнтованої на ринок, як за окремими характеристиками, так і за «поведінкою» в зовнішньому середовищі. Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, неприйнятними є жорстке адміністрування, традиційні централізовані методи планування виробничої діяльності на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва.

Аналізуючи характерні риси української економіки (як зумовлені попереднім періодом її розвитку, так і «придбані»), що виникли в результаті проведення реформ останніх двадцяти років), які в даний час впливають на особливості функціонування бізнесу, вона являє собою своєрідне явище. Існує і зворотній вплив: бурхливий ріст підприємництва, створення нових підприємств і одночасно з цим процеси гальмування розвитку давно працюючих виробничих комплексів вплинули на істотні риси загального соціально-економічного середовища України. Ці показники характеризують технологічний рівень, інституційну структуру, соціальні традиції й індивідуально-груповий менталітет. Не вдаючись у причини виникнення та

подальшого розвитку кожного явища, обумовлені геополітичними особливостями і тривалими історичними традиціями, відзначимо виняткову своєрідність соціально-економічного «ландшафту» України, що робить середовище бізнесу особливим серед членів світового співтовариства.

Особливого значення і вагомості стратегічне управління набуло за останні роки, коли активно впроваджувались ринкові перетворення в економіці. Досвід цих змін засвідчує, що ні виробництво, ні споживання, ні раціональне використання ресурсів неможливі без ринкового реформування економічних відносин. Порівняння умов функціонування підприємств у командно-адміністративній та ринковій економіках в контексті застосування стратегічного управління наведено в таблиці 13.1.

Таблиця 13.1

Порівняння умов функціонування підприємств у командно-адміністративній та ринковій економіках в контексті застосування стратегічного управління

Параметри функціонування, що визначаються рівнем застосування стратегічного управління	Економічні характеристики	
	Централізована економіка	Ринкова економіка
1.Визначення цілей економічної діяльності	Вищими державними органами управління	Керівництвом бізнес-структур
2.Роль державних органів управління в регулюванні (управлінні діяльністю підприємств)	Державні органи здійснюють стратегічне управління виробничими системами всіх рівнів	Регулюють економічну діяльність, забезпечують фінансову стабільність, відкритість ринків, приватну власність; встановлюють правила економічної діяльності та контролюють їх виконання
3.Джерела фінансування	Державне бюджетне фінансування, державне кредитування	Власні, залучені та позикові джерела фінансування
4.Забезпечення засобами виробництва	Лімітований та плановий розподіл засобів і предметів праці	Взаємовигідні контракти в умовах антимонопольного законодавства
5.Суб'єкт, що визначає стратегію діяльності бізнес-структури	Державні планові органи управління	Керівництво бізнес-структури
6.Формування фондів економічного стимулювання	Відповідно до державних нормативів	Самостійне формування
7.Установлення цін на товари та послуги	Державна система ціноутворення	Вільне ціноутворення на основі співвідношення попиту і пропозиції

В умовах централізованого управління економікою усі основні функції по управлінню підприємствами виконують державні структури. Тому саме держава виступає в ролі суб'єкта, що формує стратегію підприємства, а директиви державних інститутів здійснюють стимулюючий вплив на економічну діяльність.

При ринковій економіці всі основні функції з управління економічною діяльністю бізнес-структур здійснюють керівники та власники. Стратегія підприємства також розробляється цими особами [16].

13.2. Середовище, в якому опинилися підприємства України на сучасному етапі

Характерні риси середовища діяльності підприємств. Активна зміна форми власності підприємств та структури промисловості. Нерівномірність розвитку різних галузей при загальнопромисловій депресивній стабілізації. Слабкість фінансової системи, недостатнє фінансування як переешкода для стратегічного управління підприємством. Неприятливий інвестиційний клімат, тривале зниження інвестиційної активності в економіці і, зокрема, в промисловості. Ріст тіньової економіки та корупції. Негативні прояви невиконання законодавчих актів. Складність формування кадрового потенціалу. Політична нестабільність суспільства. Типові проблеми українських промислових підприємств на сучасному етапі функціонування. Необхідність включення стратегічного підходу в механізм управління підприємствами.

Детальний аналіз бізнес-оточення, в якому опинилися підприємства України на сучасному етапі функціонування, дав можливість сформулювати наступні риси середовища діяльності підприємств:

1. Активна зміна форми власності підприємств та структури промисловості України. Основні риси діяльності підприємств промисловості тісно пов'язані з прийняттям стратегічних рішень, що стосуються такого аспекту як зміна форми власності. За умов переходу від

командно-адміністративної до соціально-орієнтованої економіки і створення громадянського суспільства, що є політичною метою української влади, розвиток корпоративного сектора здійснювався шляхом реформування державних підприємств у акціонерні товариства.

У теперішній час у структурі промисловості України приватна власність є провідною. Більшість підприємств (92,5%) у приватній власності, а отже і реалізована продукція переважно вироблена приватними підприємствами (табл.13.2).

Таблиця 13.2

Розподіл промислових підприємств та обсягу реалізованої продукції за формами власності та видами діяльності (відсотків до загальної кількості підприємств кожного виду діяльності)

Показники Галузі	За формами власності		
	державна	комунальна та комунальна корпоративна	приватна
Розподіл промислових підприємств			
Промисловість	2,0	5,5	92,5
Добувна промисловість	10,1	1,6	88,3
Обробна промисловість	1,8	2,1	96,1
у тому числі <i>легка промисловість</i>	0,9	1,2	97,9
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	2,2	69,6	28,2
Розподіл обсягу реалізованої продукції			
Промисловість	13,5	1,2	85,3
Добувна промисловість	28,9	0,0	71,1
Обробна промисловість	4,7	0,1	95,2
у тому числі <i>легка промисловість</i>	1,3	0,1	98,6
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	49,1	7,7	43,2

Спад виробництва і повільний вихід з кризи промисловості України значною мірою пояснюються відсутністю використання переваг приватизації

як сучасної форми господарювання. В державі в процесі реформування виникає значний за масштабами корпоративний сектор, проте його в основному складають акціонерні товариства.

Замість перетворення колишніх виробничих об'єднань у великі корпорації, значна їх частина була розукрупнена, що означає з точки зору ефективності виробництва і, зокрема, його конкурентоздатності, крок назад навіть порівняно з промисловими об'єднаннями, заснованими на державній власності.

Крім того, структурні зміни стосуються і особливостей ведення бізнесу в різних галузях промисловості. Так, при існуванні системи централізованого планування та управління малі підприємства працювали в галузях, які виробляли продукти споживання, автотранспорті, будівництві, торгівлі, зв'язку, сільському господарстві, легкій промисловості. Така організаційно-виробнича структура у поєднанні із загальною технологічною відсталістю ще більше ускладнювала реалізацію стратегічних рішень щодо технічних нововведень, вимагаючи нереально високих фінансових витрат на заміну виробничих фондів.

Разом з тим, наявність великих підприємств сприяла розвитку «симбіозного» бізнесу, який будується на взаємодії великих і малих підприємств. Під егідою майже кожного великого підприємства досить успішно (у багатьох випадках більш успішно, ніж основне виробництво) функціонує ряд малих підприємств, що здійснюють такі функції як маркетинг, просування і реалізацію продукції, постачання тощо.

2. Нерівномірність розвитку різних галузей при загальнопромисловій депресивній стабілізації. Ця особливість є прямим наслідком змін, що відбулися в економіці України (табл. 13.3).

Галузеві структурні зміни характеризують зміщення акцентів у промисловості від машинобудування (30,5%), легкої промисловості (10,8%) у 1990 р. до металургійного комплексу (23,3%), електроенергетики (16,3%),

харчової промисловості (15,8%) у 2010 р., що можна пояснити різними адаптаційними можливостями кожної окремої галузі.

Таблиця 13.3

Структура промисловості України, %

Показники Галузі	Галузева структура		
	1990	2000	2010
Промисловість – усього	100	100	100
Електроенергетика	3,2	12,1	16,3
Металургійний комплекс	12,1	29,8	23,3
Хімічна та нафтохімічна промисловість	5,5	5,9	6,2
Паливна промисловість	5,7	10,1	10,7
Машинобудування та металообробка	30,5	13,4	13,4
Легка промисловість	10,8	1,6	1,2
Харчова промисловість	18,6	16,8	15,8
Інші галузі	13,6	9,6	7,4

3. Слабкість фінансової системи, яка впливає на бізнес-середовище промислових підприємств та їх фінансовий стан. Збитково працюють близько 40% підприємств. Найбільше їх у легкій промисловості (50%). За останні чотири роки рентабельність операційної діяльності промислових підприємств залишається в межах 3-4%. Це ускладнює застосування у практиці управління підприємствами ефективної фінансової стратегії. Посилюється вплив протиріч: з одного боку, підприємства потребують позикового капіталу, з іншого – низький рівень рентабельності та високий рівень кредитних ставок унеможливають отримання позитивних результатів від застосування фінансової стратегії, що ґрунтується на збільшенні питомої ваги використання залученого та позикового капіталів. За результатами досліджень, проблема отримання зовнішнього фінансування, як значна перешкода для діяльності та розвитку підприємств, має позитивну динаміку.

4. Несприятливий інвестиційний клімат, тривале зниження інвестиційної активності в економіці та промисловості зокрема.

Якщо в період початку реальних реформ (1991-1997рр.) обсяги ВВП та промислового виробництва, рівень життя населення й інші найбільш важливі

показники впали приблизно вдвічі, то інвестиції в основний капітал скоротились в 4 рази, а в реальне виробництво – майже в 6 разів, причому в деяких галузях, наприклад, в ряді підгалузей машинобудування, легкої промисловості – у 10-15 разів.

5. Висока частка і ріст тіньової економіки, високі транзакційні витрати на легальному ринку, витрати захисту прав власності, широке поширення корупції – тіньова економіка, за різними оцінками, займає від 40% до 50% ВВП, причому обсяги і глибина її проникнення в господарський комплекс незмінно збільшуються. Бізнес стає невід'ємним від тіньової економіки і кримінального середовища. Якщо на початку і в середині 1990-х років кримінал здебільшого керував на малих підприємствах і в комерційних структурах, то тепер сфера його впливу охопила більшість великих підприємств незалежно від галузевої приналежності і форми власності. Економіка повертає увагу рекету, проте тут більш вагому роль відіграє чиновництво з кримінальним спрямуванням. Фактично криміналізація виробництва розвивається в напрямку криміналізації влади на всіх рівнях.

6. Слабкість контрактної системи, низький рівень державного захисту договорів, традиції невиконання законів, указів Президента, постанов уряду й інших державних органів – для підприємств нерозвиненість, низька пропускну здатність і ефективність судової й арбітражної систем приводять до загальної необов'язковості. Характеризуючи ситуацію в економіці з погляду керованості в цілому, можна сказати, що фактично виконуються тільки рішення, які вигідні керівнику, що їх прийняв.

7. Складність формування кадрового потенціалу підприємств – відносно низька (порівняно з розвинутими країнами) ціна робочої сили на ринку праці, безправ'я працівників перед роботодавцями на більшості підприємств, депресивна ситуація на ринку праці. Ці особливості зумовлені тим, що протягом тривалого часу існували більш низькі, у порівнянні зі світовими, ціни споживчого ринку, а також більш низькі життєві стандарти,

звички, схильності, готовність терпіти нестатки і т.д. Активне впровадження ринкових перетворень призвело до збільшення кількості працівників, вивільнених у зв'язку з реорганізацією або ліквідацією виробництва (на 2,8%), а реформування відносин власності у сільськогосподарському секторі економіки вплинуло на посилення дисбалансу між попитом та пропозицією робочої сили у сільській місцевості.

8. Політична нестабільність суспільства – відсутність єдності в суспільстві і владних структурах щодо стратегічних заходів у частині соціально-економічних перетворень.

Консолідаційний потенціал суспільства досить низький, загальне усвідомлення напрямку руху в цілому відсутнє. Вплив мас на прийняті рішення незначний. Моральні принципи поведіння піддаються ерозії.

Типові проблеми підприємств надані у таблиці 13.4.

Таблиця 13.4

Типові проблеми підприємств

Характеристики та процеси	Проблеми
Персонал, менеджмент	Недостатня кваліфікація вищого персоналу, консерватизм мислення; стиль управління некорпоративний; надмірна централізація управління, немає чітких цілей у вищого керівництва; сповільнене прийняття управлінських рішень; деструктивні конфлікти між робітниками
Стратегічна орієнтація	Відсутність системної стратегічної інформації про споживачів, ринок, канали збуту; не проводиться аналіз можливої кооперації; низька гнучкість організації
Фінансування, доходи	Слабке фінансове планування; велика частка дебіторської заборгованості; немає узгодженості між довгостроковим та короткостроковим фінансуванням; велика частка прибутку іде на споживання; мале поле дії різних форм кредитування
Процес створення продукту	Низька продуктивність і якість, застаріла техніка та технології, низька гнучкість виробничого процесу; великі запаси на складах; велика залежність від постачальника; слабка оновленість продукції
Реалізація продукції	Погана політика сервісу; односторонній шлях реалізації; відсутність гнучкої системи цін та знижок; слабке використання і володіння системою інструментів маркетингу
Організаційна структура управління	Висока ієрархія та довгий шлях прийняття управлінського рішення; наявність організації, не орієнтованої на ринок і клієнта; нечіткий розподіл функціональних обов'язків; відсутність підрозділів, що виконують нові управлінські функції

Складність умов бізнес-середовища, в якому працюють промислові підприємства, підтверджує думку про необхідність впровадження стратегічного підходу.

Стратегія діяльності підприємства забезпечує:

1. Розуміння керівництвом місії існування підприємства, бачення його майбутнього.
2. Консолідацію використання всіх складових потенціалу.
3. Визначення орієнтирів та пріоритетів для поточної діяльності, короткострокових проектів, які не повинні суперечити загальній стратегії.
4. Узгодження цілей [16].

13.3. Етапи стратегічного управління

Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст. Всесвітній форум з навколишнього середовища. Декларації з навколишнього середовища. Концепція сталого розвитку. Концепція управління. Характерні риси застосування Концепції стратегічного управління. Основні чинники системи стратегічного управління. Мета стратегічного управління. Цільовий підхід. Цільове управління. Впровадження у практику діяльності підприємств механізмів стратегічного управління в історичному аспекті. Структура стратегічного управління.

Провідною ідеєю концепції стратегічного управління у XXI ст. є необхідність гармонійного розвитку підприємств, що передбачає орієнтацію на поєднання інтересів суб'єктів господарювання, споживачів і суспільства в цілому. Це положення відповідає європейській моделі бізнесу, згідно з якою кожне підприємство має аналізуватися з огляду на досягнуті результати та покращення роботи у сфері задоволення інтересів споживачів, персоналу і вкладу підприємства у розвиток суспільства.

Концепція сталого розвитку суспільства опрацьована на Всесвітньому форумі з навколишнього середовища в 1992р. за ініціативою ООН у Ріо-де-Жанейро. Сьогодні вона розглядається як основа Декларації з навколишнього

середовища та сталого розвитку. Відповідно до концепції, розвиток економіки не може здійснюватися на шкоду інтересам охорони навколишнього середовища. Тому в основу розвитку підприємства повинен бути покладений еколого-економічний підхід до економічного зростання.

Концепція сталого розвитку – це спосіб гармонізації взаємовідносин людини і природи та шлях до створення екологічного суспільства. Відповідно до неї, економічна система може формувати максимальну вигоду з обов'язковим збереженням динамічної рівноваги.

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

Концепція стратегічного управління покладена в основу **стратегічного мислення** і знаходить відображення у наступних характерних рисах її застосування:

1. Базується на поєднанні теорії, системного, ситуаційного і цільового підходів до діяльності підприємства як економічної системи.
2. Орієнтує на дослідження умов існування підприємства.
3. Дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень, впливаючи на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків з операторами ринку і формування поведінки персоналу.
4. Вимагає створення і постійного поповнення та оновлення інформаційної бази.
5. Передбачає застосування інструментарію та методів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства.

Основні чинники, що впливають на формування характерних рис системи стратегічного управління підприємства:

1. Розмір.
2. Рівень спеціалізації, концентрації та кооперування.

3. Особливості виробничого потенціалу.
4. Розвиток інноваційних процесів.
5. Галузева приналежність.
6. Типи виробництва.
7. Рівень кваліфікації персоналу.

Мета стратегічного управління – визначення місії, цілей та стратегій, опрацювання і забезпечення виконання системи планів, що є основою формування конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Оскільки будь-яке управління передбачає досягнення цілей, у цьому контексті воно є цільовим.

Цільовий підхід – це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, будь-яких управлінських рішень та процесів їх виконання на кінцеві результати з урахуванням кількісних і якісних змін внутрішнього середовища та зовнішнього оточення підприємства.

Цільове управління потребує чіткого визначення цілей або бажаних результатів функціонування підприємства, формування реальних програм їх досягнення та оцінки параметрів діяльності шляхом вимірювання конкретних результатів на визначених етапах реалізації поставлених цілей.

Етапи впровадження у практику діяльності підприємств механізмів стратегічного управління:

1. Поточне планування та бюджетування – є характерною ознакою управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями».

2. Екстраполяційне планування (від досягнутого) – у 50-60-х роках ХХ ст. стратегічне управління розуміли як перспективне планування виробництва продукції і освоєння ринків. Його основою були екстраполяційні прогнози, що враховували чинники, які сприяли розвитку підприємства або обмежували його можливості.

3. Стратегічне планування – на початку 70-х років XX ст. даний вид планування розглядався як вибір рішення з приводу того, що робити з бізнесом, який був успішним, але може втратити привабливість внаслідок зміни пріоритетів споживачів.

4. Стратегічне управління – з'явилося у 80-ті роки XX ст., мало сприяти підприємству належним чином відповідати на виклики зовнішнього оточення.

Нині стратегічне управління враховує процеси глобальної інтеграції суспільства, розвиток технологій та інформаційних систем.

Стратегічне управління можна вважати динамічною сукупністю взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного і між якими існує стійкий зворотній зв'язок [6].

13.4. Перспективи стратегічного управління в державі

Ефект емерджентності. Чинники, що зумовлюють зміст концепції стратегічного управління. Основні сучасні напрями стратегічного управління. Основні принципи сучасного стратегічного управління. Переваги та проблеми стратегічного управління. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку. Чотири рівні менеджерів з питань формування та реалізації стратегії. Потенціал менеджера, його сфера компетенції. Стратегічно орієнтоване підприємство. Функції менеджерів у процесі опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку. Відділи стратегічного управління.

Провідною ідеєю стратегічного управління в Україні у XXI ст. стала необхідність гармонійного розвитку підприємств, що передбачає орієнтацію на гармонізацію інтересів суб'єктів господарювання, споживачів і суспільства в цілому. Це положення відповідає європейській моделі бізнесу, згідно з якою кожне підприємство має розглядатися з огляду на досягнуті

результати та покращення роботи у сфері задоволення інтересів споживачів, персоналу і вкладу підприємства у розвиток суспільства.

Домінуючим підходом в управлінні для сучасного етапу розвитку є ресурсно-екологічний, сутність якого полягає у врахуванні **ефекту емерджентності** (від англ. emergence – виникнення, поява нового) при взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, що забезпечує їх гармонійну взаємодію. Динамічні зовнішні умови спричиняють необхідність постійного перегляду стратегічних цілей, збалансованості між стабільністю та змінюваністю підприємства.

Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління:

1. Збільшення ступеня невизначеності.
2. Прискорення впровадження досягнень НТП.
3. Трансформація економічного простору.
4. Скорочення періодів стабільності.

Основні сучасні напрямки стратегічного управління:

1. Використання еколого-економічного підходу до зростання на ринку.
2. Забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.
3. Використання системного ситуаційного та цільового підходів.
4. Забезпечення довготермінових конкурентних переваг, стійкості конкурентної позиції та економічної безпеки.
5. Встановлення цільових орієнтирів на перспективу на підставі врахування принципів маркетингу.
6. Поєднання інтуїції та мистецтва керівництва у процесі досягнення перспективних цілей.
7. Взаємодія із зовнішнім середовищем на принципах сталого розвитку.
8. Прогнозування стратегічних позицій на підставі поєднання пріоритетів екологічного та економічного розвитку.

Основні принципи сучасного стратегічного управління:

1. Соціальна відповідальність та виконання місії підприємства перед суспільством.

2. Інноваційність – передбачає постійне вдосконалення технологій і систем управління.

3. Економічність – забезпечення стійкого розвитку підприємства у межах національної економічної системи.

4. Екогармонійність – необхідність урахування екологічних наслідків діяльності.

5. Інтеграція економічного потенціалу підприємства та якостей персоналу з ефективним використанням ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей.

Проблеми стратегічного управління:

1. Відсутність підтримки (або відкрита протидія) зацікавлених осіб змінам у політиці підприємства.

2. Відсутність зв'язків стратегічних та оперативних планів.

3. Невідповідність корпоративної культури та її окремих елементів (цінностей) обраній стратегії.

4. Невідповідність організаційної культури особливостям обраної стратегії.

5. Нерозуміння стратегічної економічної політики підприємства з боку системи менеджменту.

Переваги стратегічного управління:

1. Забезпечення стратегічного успіху та синергічного ефекту діяльності підприємства.

2. Отримання довготермінового життєвого циклу підприємства.

3. Забезпечення довготермінових конкурентних переваг.

4. Визначення перспективних напрямків розвитку економічної системи.

5. Сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства та його оточення.

6. Забезпечення ефективної внутрішньої координації для успішного виконання місії і досягнення стратегічних цілей.

7. Формування механізму взаємодії підприємства з нестабільним зовнішнім середовищем.

8. Забезпечення адаптивності підприємства за умов перманентних зовнішніх змін.

Підсумовуючи, стратегічне управління забезпечує розв'язання проблем успіху, стійкості та виживання підприємства.

Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку:

1. Виявлення проблем і можливих варіантів їх вирішення.
2. Аналіз проблем, сприятливих можливостей та їх впливу на діяльність підприємства.
3. Формування цілей.
4. Опрацювання бюджету.
5. Вибір альтернативного варіанту.
6. Аналіз можливих наслідків реалізації стратегії.
7. Керівництво реалізацією.
8. Моніторинг ходу реалізації.

Ідеальним є варіант, коли всі працівники підприємства залучаються до обговорення і формування його стратегії.

На більшості підприємств існують чотири рівні менеджерів з питань формування та реалізації стратегії:

1. Виконавчий директор або менеджер вищої ланки управління, який несе основну відповідальність і керує прийняттям стратегічних рішень.
2. Менеджери, що відповідають за прибутки чи збитки окремих структурних підрозділів.
3. Лінійні менеджери в межах функціональних сфер діяльності підприємства, які керують окремими напрямками (виробництво, маркетинг, фінанси, наукові дослідження, персонал).

4. Менеджери оперативних підрозділів, які відповідають за реалізацію стратегічних планів у підзвітній сфері.

Важливо визначити потенціал менеджерів, який з точки зору компетенції повинен характеризуватися наступним методологічним інструментарієм:

1. Організаційний потенціал.
2. Процеси управління.
3. Методи розв'язання проблем.
4. Процедури розв'язання проблем окремо у кожному підрозділі підприємства.
5. Особливості організаційної структури.
6. Інформаційне забезпечення процесу управління.
7. Техніко-комунікативні засоби.
8. Посадові інструкції.
9. Орієнтація на досягнуті показники, орієнтири майбутнього.
10. Механізми мотивації.

При опрацюванні стратегії підприємства сфера компетенції менеджера полягає у вмінні:

1. Створювати сприятливий соціально-психологічний клімат та вдосконалювати систему мотивації.
2. Визначати поточні і перспективні цілі, здійснювати контроль їх досягнення.
3. Реалізовувати кадрову політику підприємства.
4. Організовувати ефективне використання ресурсів та засобів для досягнення цілей.
5. Аналізувати факти та виявляти логіку розвитку подій у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою складовою у діяльності персоналу і, в першу чергу, – системи управління, де відбуваються реальні

процеси стратегічного планування та використовується інтегрована система стратегічних планів, а поточна робота підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Функції менеджерів у процесі опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку визначаються їх моделями мислення, серед яких:

1. Підприємницька – шукає нові напрямки діяльності, можливості розширення номенклатури та асортименту. Він є приреченим експериментатором, який не боїться ризику, прагне до нестандартних рішень, сам пропонує їх варіанти.

2. Планова – менеджер націлений на оптимізацію майбутньої діяльності підприємства, концентрує основні ресурси у традиційних господарських галузях та спрямовує підприємство на досягнення поставлених цілей.

3. Адаптивна – це менеджер-лідер, у якого є здібності і вміння спілкуватися з людьми, розпізнавати потенціал кожного окремого працівника, зацікавити виконавців у якомога більш повному використанні власного потенціалу.

Для опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку необхідно створювати відділи стратегічного планування, які у своїй діяльності тісно співпрацюватимуть з функціональними підрозділами [6].

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР.
2. Господарський кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV. – К.: Істина, 2003. – 208 с.
3. Цивільний кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 року №435-IV // www.nau.kiev.ua.
4. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 року № 1576-ХІІ // www.nau.kiev.ua.
5. Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” від 18.02.1992 року № 2132-ХІІ // www.zakon.rada.gov.ua.
6. Березін О.В. Стратегія підприємства: Навчальний посібник / О. В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К.: Ліра-К, 2010. – 224 с.
7. Василенко В.А. Стратегічне управління. Навчальний посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
8. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – М: “ТК-Велби”, 2006. – 328 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. – М: “Экономистъ”, 2005. – 296 с.
10. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / М. В. Володькина. – К.: Знання, 2002. – 159 с.
11. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб., 2-ге вид. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
13. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: Монографія/ В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2007. – 287 с.
14. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.
15. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.
16. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
17. Карпов А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / А. Карпов. – М: “Результат и качество”, 2005. – 512 с.
18. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

19. Корецький М.Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
20. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. Изд. 2-е. – М.: “Неизвестно”, 2003. – 320 с.
21. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов / М. И. Круглов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
22. Круглова М.Ю. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / М.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
23. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: «Каравела», 2006. – 384 с.
24. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник / Н.М. Мартыненко. – К.: МП “Леся”, 1997. – 848 с.
25. Маркова В. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Маркова, С. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2007. – 287 с.
26. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: “Коопосвіта”, 1999. – 388 с.
27. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
28. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2001. – 558 с.
29. Косовська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / І.В. Косовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
30. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Опанасенко. – М.: “КноРус”, 2005. – 496 с.
31. Пастухова В.В. Стратегічний менеджмент підприємства: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
32. Планування та прогнозування в умовах ринку. Навчальний посібник / Під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 608 с.
33. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
34. Присенко Г.В. Прогнозування соціально-економічних процесів: Навч. посіб. / Г.В. Присенко, Є.І. Равікович. – К.: КНЕУ, 2005. – 378 с.
35. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.М. Скібицький. – К.: ЦУЛ, 2006. – 310 с.
36. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник для студентів ВНЗ / В.П. Сладкевич. – К.: ДП “Видавничий дім ”Персонал”, 2008. – 436 с.
37. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник / О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287с.
38. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон,

- А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцевой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
39. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 288 с.
40. Уткин Э. А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э. А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998. – 431 с.
41. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Учебник, 6-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: “Дело”, 2004. – 448 с.
42. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Додаткова

43. Білорус Т. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 185-189.
44. Белова О. Процес управління системою мотивування при стратегічному управлінні підприємством / О. Белова // Економіка і регіон. – 2008. – № 3. – С. 164-169.
45. Быков А. Этапы эволюции антикризисной стратегии предприятия / А. Быков // Вісник КНЕУ. – 2006. – № 1. – С. 11-16.
46. Вдовиченко Ю. Система стратегічного корпоративного управління у міжнародних компаніях / Ю. Вдовиченко // Економіка і регіон. – 2008. – № 3. – С. 36-42.
47. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14-17.
48. Гавкалова Н. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства / Н. Гавкалова // Проблеми науки. – 2006. – № 4. – С. 16-22.
49. Головова Л. С. Управління конкурентоспроможністю потенційних можливостей підприємств в умовах кризи / Л. С. Головова // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. – 2009. – № 4. – С. 47-52.
50. Грабовецький Б. Стратегічний аналіз в управлінні виробництвом: теоретико-методологічний аспект / Б. Грабовецький // Економіка і регіон. – 2008. – № 1. – С. 177-181.
51. Гусев В. В. Вартість бізнесу як системний критерій якості стратегічного управління компанією / В. В. Гусев // Економіка та держава. – 2009. – № 7. – С. 43-48.
52. Деревянко К. І. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на прийняття рішення щодо реструктуризації підприємства / К. І. Деревянко // Держава та регіон. Серія Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 71-74.
53. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1998. – 186 с.

54. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.А. Мовонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 115-122.
55. Євтухова С. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 108-113.
56. Ефремова Л. Совершенствование стратегического управления предприятием / Л. Ефремова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 105-110.
57. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства / А. В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 2. – С. 207-213.
58. Ігнат'єва І. Методологічні підходи щодо формування концептуальної моделі стратегічного управління промисловим підприємством / І. Ігнат'єва // Економіка та держава. – 2006. – № 2. – С. 40-43.
59. Ільчук П. Підходи до формування фінансової стратегії корпорації / П. Ільчук // Економіка та держава. – 2007. – № 8. – С. 40-46.
60. Кібуц Т. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / Т. Кібуц // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 12. – С. 31-37.
61. Кісіль М. Основні положення стратегічного менеджменту / М. Кісіль // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 3. – С. 99-101.
62. Ковальська К. Особливості участі менеджменту у стратегічному управлінні корпорацією / К. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11. – С. 3-7.
63. Комарецька П. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 9. – С. 90-92.
64. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28-37.
65. Крукенберг Д. Корпоративна стратегія компанії в період кризи / Д. Крукенберг, Т. Іванова // Дзеркало тижня. – 2009. – № 17. – С.9.
66. Лисенко Н. Стратегічні прогнози як елемент стратегічного управління підприємством / Н. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7. – С. 166-173.
67. Луцький М. Особливості стратегічного планування в сучасних корпораціях / М. Луцький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7. – С. 3-6.
68. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. Пастухова // Вісник КНЕУ. – 2006. – № 2. – С. 10-15.
69. Полунєєв Ю.В. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни як домінанта стратегічного антикризового управління / Ю.В. Полунєєв // Економічний часопис ХХІ. – 2011. – № 1-2. – С. 23-27.
70. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-54.

71. Пащенко Л. Нові форми корпоративного розвитку в контексті ефективного стратегічного управління в Україні / Л. Пащенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9. – С. 49-53.
72. Сімонова В. Еволюція категорій „стратегія” та „стратегічне управління” / В. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 117-120.
73. Семикіна М.В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. – 2010.– № 1. – С. 180-185.
74. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т.М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – № 6. – С.26-32.