



**Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування**

**О.М. Таран, О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко**

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Курс лекцій**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**Харків  
2024**

**Міністерство освіти і науки України**  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет менеджменту, адміністрування та права**  
**Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування**

О.М. Таран, О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Курс лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено  
рішенням навчально-методичної  
комісії факультету менеджменту,  
адміністрування та права  
Протокол № 1  
від 17.09.2024 р.

Харків  
2024

УДК:005.21(072)

С 83

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Протокол №1 від 27.08.2024 р.

**Рецензенти:**

**Т.М. Лозинська**, д-р наук з держ. упр., професор, зав кафедри публічного адміністрування та адміністрування Полтавського державного аграрного університету;

**Т.Ю. Білоусько**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету

**С-83** Стратегічне планування в менеджменті: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехнол. ун-т; уклад.: О.М. Таран, О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко. Харків:, 2024. –172 с.

Курс лекцій підготовлено відповідно до навчальної програми обов'язкової дисципліни «Стратегічне планування в менеджменті». Узагальнено та систематизовано теоретичні основи стратегічного планування в менеджменті: розглядаються основні етапи стратегічного планування, методи налізу середовища у розрізі його поєднання з плануванням та прогнозуванням, типи стратегій розвитку та порядок їх вибору, методика розробки стратегічних планів; організація процесу стратегічного планування та його ресурсне забезпечення.

УДК:005.21(072)

**Відповідальна за випуск: О.М. Таран**, канд. екон. наук

© Таран О.М., Гуторова О.О.

Пасемко Г.П., 2024

© ДБТУ, 2024

**ЗМІСТ**

<b>Лекція 1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління.....</b>	<b>4</b>
<b>Лекція 2. Процес стратегічного планування.....</b>	<b>15</b>
<b>Лекція 3. Формування місії та стратегічних цілей в системі стратегічного планування.....</b>	<b>25</b>
<b>Лекція 4. Формування стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори.....</b>	<b>33</b>
<b>Лекція 5. Стратегічний аналіз середовища як складова стратегічного планування.....</b>	<b>49</b>
<b>Лекція 6. Прогнозування та форсайт-практики в системі стратегічного планування.....</b>	<b>88</b>
<b>Лекція 7. Стратегічне планування діяльності організації на основі портфельного аналізу.....</b>	<b>105</b>
<b>Лекція 8. Ресурсне забезпечення процесу стратегічного планування розвитку організацій.....</b>	<b>121</b>
<b>Лекція 9. Умови реалізації стратегічних планів.....</b>	<b>139</b>
<b>Лекція 10. Сутність моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні.....</b>	<b>163</b>
<b>Список рекомендованих джерел.....</b>	<b>171</b>

## **Лекція 1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління**

*1.1. Стратегічне планування як складова системи стратегічного управління та його еволюція.*

*1.2. Сутність стратегічного планування: основні визначення та характеристики.*

*1.3. Принципи, переваги та недоліки стратегічного планування*

### **1.1. Стратегічне планування як складова системи стратегічного управління та його еволюція**

Система планування і управління організацією залежно від ступеня передбачуваності його майбутнього пройшла наступні *етапи свого розвитку*, переходу до стратегічного управління: бюджетне планування, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне підприємництво.

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

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

*Довгострокове планування* охоплювало орієнтовно 50-60-ті рр. (на думку деяких учених, це 1955-1975 рр.) і відповідало періоду «зрілих» ринків. Завданням довгострокового планування було складання прогнозу продажу фірми на декілька наступних років, а на його основі – функціональних планів, які в подальшому об'єднували в єдиний фінансовий план корпорації. Обмеженість цієї системи планування полягала у використанні методів екстраполяції для прогнозування продажу, а також методів розподілу ресурсів. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та інтенсивної конкуренції ці методи неефективні.

*Стратегічне планування* запроваджене у 60-70-ті рр. ХХ ст., коли зовнішнє середовище корпорацій ставало дедалі складнішим і динамічнішим, що вимагало переорієнтації з виробничо-технічних проблем на маркетинг. Ця система об'єднала методи довгострокового планування і маркетингу. Однак, незважаючи на її прогресивний характер, організація розроблення і впровадження стратегії має істотні недоліки.

Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття і змісту стратегій, а також процесів їх здійснення виник на початку 60-х рр. ХХ ст. Саме тоді з'явилася відома праця Чандлера "Стратегія і структура", в якій він зазначав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей організації, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення. Ним зроблено спробу пояснити, яким чином процеси розроблення та впровадження стратегії обумовлюють необхідність організаційних змін. Це спонукало до розгортання теоретичних досліджень, становлення даної галузі знань.

І. Ансофф у книзі "Корпоративна стратегія" (1965 р.), яку багато авторів оцінює як першу наукову працю з стратегічного менеджменту, запропонував модель і ряд систематизованих схем, за допомогою яких виділено етапи прийняття та виконання стратегічно важливих для організації рішень. Він так визначив зміст стратегічного менеджменту: "Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та підтриманням взаємовідносин між організацією й оточенням, які дають змогу їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і забезпечують її пристосованість до зовнішніх умов".

Загалом у науковій літературі до середини 70-х рр. ХХ ст. успіх організації пов'язували з наявністю трьох основних умов: розроблення внутрішнього несуперечливого набору цілей та функціональних політик, виявлення сильних і слабких сторін організації та співставлення їх зі сприятливими чи несприятливими чинниками зовнішнього середовища; створення, нарощування та ефективного використання ключових факторів успіху. Тобто, визнаючи необхідність розроблення стратегії, не особливо звертали увагу на її впровадження. Показово, що І. Ансофф у вступі до другого видання своєї книги "Нова корпоративна стратегія" (1988 р.) вказує, що термін "стратегічний менеджмент" включає три основні компоненти: аналітичне формулювання корпоративної стратегії, розвиток управлінських здібностей та управління змінами. Отже, стратегічне планування – аналітичний процес (відповідає на запитання "що робити?"), а стратегічний менеджмент — організаційний ("як робити?" і "хто це буде робити?").

*Стратегічне управління* започатковане приблизно у 70-ті рр. ХХ ст. в американській економіці, пізніше поширилося в інших країнах. Його вважають найсучаснішою модифікацією стратегічного корпоративного планування. Основна відмінність між ними полягає в тому, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як

стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів: нових ринків, нових товарів і нових технологій. Перефразовуючи П. Друкера, І. Ансофф дав таке визначення: стратегічне планування – управління планами, а стратегічний менеджмент – управління результатами.

*Стратегічний менеджмент* як спосіб управління почав застосовуватися в умовах появи нових, складніших завдань, які обумовлені динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин; швидкої зміни завдань та реакції організації на зовнішні обставини; високої ціни помилки від неправильних рішень, відсутності формалізованих та звичних процедур вирішення завдань. Одночасно активно проводилися дослідження проблем стратегічного менеджменту багатьма вченими, зокрема професорами Гарвардської бізнес-школи (К. Ендрю, Ж. Бовером, К. Р. Крістенсоном та іншими).

Розроблений методичний підхід почали розвивати консалтингові фірми і перш за все такі всесвітньовідомі, як Бостонська консалтингова група, МакКінсі, Артур Д.Літл. Запропоновані ними конкретні моделі та методи почали активно впроваджувалися в практику найбільших корпорацій. Цю систему на початку 80-х рр. ХХ ст. використовувала майже половина найбільших корпорацій США.

У сучасних умовах розрізняють *два напрями* розвитку стратегічного управління. Перший з них є логічним *продовженням стратегічного планування*. Він охоплює підсистему аналізу й планування стратегії та підсистему реалізації стратегії. Це практично управління стратегічними можливостями організації, тому його іноді називають регулярним стратегічним управлінням. Цей методично досить повно розроблений напрям часто застосовують на практиці.

Другий напрям розвитку стратегічного управління називають *стратегічним управлінням у реальному масштабі часу*, тому що він забезпечує вирішення стратегічних завдань, які несподівано виникають. Розвивається цей напрям у тих галузях, де зміни в зовнішньому середовищі відбуваються досить часто і здебільшого є непередбачуваними, що вимагає негайної адекватної реакції. У таких умовах в організації не залишається часу на перегляд своєї стратегії, тому вона змушена одночасно займатися вирішенням нових стратегічних завдань.

На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва. Великі, раніше досить успішні компанії зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною автоматизацією, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби.

## 1.2. Сутність стратегічного планування: основні визначення та характеристики

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього тлумачиться доволі широко:

- як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу,
- як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення, як складова стратегічного управління,
- як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Для розкриття сутності наукової категорії «стратегічне планування» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «стратегія» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній (табл. 1.1) та вітчизняній науці.

Таблиця 1.1 - Тлумачення поняття «стратегія»

Автор, джерело	Визначення поняття
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
А. Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й утвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компаній на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Комбінація методів конкуренції й організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей.
Р.М. Грант	Планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей
К.Р. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складників: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами
М.Х. Мескон,	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
М. Портер	Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції компанії в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал (конкурентна стратегія)
Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
П.С. Дойль	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках



У. Кінг, Д. Кліланд	Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей
Г. Кунц, С. О'Доннел	Загальна програма, а також розподіл пріоритетів і ресурсів в інтересах досягнення масштабних цілей
Н. Бікхофф	Загалом стратегія в корпоративній практиці – це інтегрована концепція, завдання якої – забезпечити довгострокове виживання шляхом активної взаємодії з конкурентами з урахуванням їхніх можливостей і загроз, які від них виходять. Реалізувати цю концепцію необхідно з урахуванням індивідуальних переваг і недоліків

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних науковців. Г. Мінцберг Б. Альстренд та Дж. Лемпел. Ці дослідники пропонують п'ять визначень стратегії (так званих п'ять «П» стратегії)

- стратегія є планом (керівництво, орієнтир чи напрям розвитку);
- стратегія – принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія – це позиція, а саме розміщення визначених товарів на конкретних ринках;
- стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації;
- стратегія – це спритний прийом, особливий «маневр», який здійснюється з метою перехитрити суперника або конкурента.

У теоріях, концепціях та підходах науки управління планування передусім розглядається як загальна функція системи менеджменту. Причому необхідно зазначити, що планування – це першопочаткова функція менеджменту, адже вона передує іншим управлінським функціям і визначає їхню сутність та зміст. У табл. 1.2. наведена невелика частина інтерпретації дефініції «планування» вітчизняними та закордонними вченими.

Таблиця 1.2 –Тлумачення поняття «планування» вітчизняними та зарубіжними вченими

Автор, джерело	Визначення поняття
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Функція планування передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити працівники організації, щоб досягти цих цілей. Один зі способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх співробітників організації для досягнення її загальних цілей
В.І. Ляско	Вміння передбачити цілі підприємства (фірми), результати її діяльності і ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей
Г.О. Колесніков	Загальна функція менеджменту, яка пов'язана з визначенням цілей та показників діяльності організації в майбутньому, а також із постановкою завдань і оцінкою необхідних для їхнього вирішення ресурсів (визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення)
С.М. Гончаров,	Одна із складових частин управління, що полягає в розробленні планів

Н.Б. Кушнір	
О.Ф. Михайленко, Н.М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик	Орієнтований у майбутнє, циклічно повторюваний, багаторівневий процес прийняття рішень, у якому поєднуються різні види діяльності : аналіз середовища функціонування підприємства, встановлення цілей, визначення шляхів їх реалізації в часі та просторі, контроль за досягненням цілей, розроблення коригувальних заходів [24, с. 7].
Дж. К. Лафта	Безперервний процес встановлення або уточнення і конкретизації цілей розвитку всієї організації та її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, визначення управлінських ресурсів [25, с. 124].

Не менш науково дискусійним є і поняття «стратегічне планування», адже визначення, наведені в табл. 1.3, показують, що стратегічне планування – це процес (безперервний, системний, адаптивний, управлінський), набір дій і рішень, довготривала програма, планова робота.

*Таблиця 1.3 – Тлумачення поняття «стратегічне планування» вітчизняними та зарубіжними вченими*

<b>Автор, джерело</b>	<b>Визначення поняття</b>
П. Друкер, Дж. А. Макьярелло	Це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі.	Набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей
О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	Систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє
Г.О. Колесніков М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства
О.М. Скібіцький	Управлінський процес розроблення стратегій, що сприяють виживанню підприємства
В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко	Управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей
М.П. Бутко	Комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами відповідно до етапів її реалізації
О.І. Карпіщенко,	Особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що

К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко	полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища
Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко	Процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння). Набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вужьке розуміння)

Отже, *стратегічне планування* – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегіях їх досягнення.

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

У свою чергу, *розробка стратегічних планів* як специфічний вид діяльності – це *послідовний інтеграційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:*

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

Основні передумови, що спонукають до стратегічного планування такі:

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;

- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення їх ;
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

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

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

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

### **1.3. Принципи, переваги та недоліки стратегічного планування**

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

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

- *багатоваріантність, альтернативність та селективність* – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- *глобальність, системність, комплексність і збалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;
- *наступність і послідовність* – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- *безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;
- *наукова та методична обґрунтованість* – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- *реалістичність, досяжність* – врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;
- *ефективність і соціальна орієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;
- *кількісна та якісна визначеність* – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;
- *довгостроковість заходів* – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

#### **Головні переваги стратегічного планування:**

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;

- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідомо підготовка до майбутнього;

- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

#### **«Недоліки» стратегічного планування:**

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, бюрократизація процедур розробки стратегій і планів;

- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;

- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (зокрема – швидкості) здійснення змін;

- сподівання на відшукання «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;

- відсутність альтернативних планів;

- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування тощо;

- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;

- догматична гіперболізація значення цифрових показників;

- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;

- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

**Питання для самоконтролю та перевірки знань**

- 1. Охарактеризуйте основні етапи розвитку стратегічного планування.*
- 2. Які основні категорії поєднує в собі стратегічне планування?*
- 3. Надайте визначення стратегічному плануванню*
- 4. Від чого залежать часові характеристики стратегічного планування*
- 5. Які основні принципи стратегічного планування?*
- 6. Які переваги та недоліки стратегічного планування?*

## **Лекція 2. Процес стратегічного планування**

*2.1. Етапи розвитку та особливості стратегічного планування*

*2.2. Зміст і структура стратегічного плану*

### **2.1. Етапи розвитку та особливості стратегічного планування**

У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. Постала потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивіда), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування. Розв'язання цих проблем зумовило перехід від довгострокового до стратегічного планування, яке за своїми основними ознаками було більш гнучким (рис. 2.1). Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування протягом 1960-1980 років:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності;
- науково-технічний прогрес;
- розвиток зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів;
- лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє — не за всіма параметрами краще за минуле.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього тлумачиться доволі широко:

- як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу,
- як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення,



– як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.



Рис. 2.1. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування

У контексті цього розділу потрібно акцентувати увагу на тому, що **стратегічне планування** – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та коротко-строкових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегій їх досягнення.

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їх досягнення, тобто визначенням стратегічної поведінки підприємства в системі «продукт - ринок».

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, у виваженому поєднанні балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило подальше підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств. Адже такий аналіз дає змогу чітко визначати, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які – середньострокових термінів їх здійснення в конкретних умовах, що

склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає й кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається ширший вибір дій на перспективу.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді в Пентагоні. Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їх досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально-економічних чинників, установлених як критерії на довгостроковий період.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що їх здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

У травні 1971 року в Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. Рік 1973-й вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати розглянуті далі обмеження стратегічного планування.

1. Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій. Перефразовуючи Пітера Друкера, можна сказати, що стратегічне планування – це передусім управління розробкою та виконанням планів, а стратегічний менеджмент — управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації.

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

3. У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні. У стратегічному менеджменті, крім того, враховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні фактори. Таким чином, стратегічне планування відповідає на запитання «що робити?», а стратегічний менеджмент, який включає в себе стратегічне планування як невід’ємну свою функцію, – на запитання «як?», «коли?» і «хто це буде робити?».

4. Стратегічний менеджмент складається зі взаємозв’язаних процесів: формулювання стратегій; розвитку ділових здібностей компанії; управління впровадженням стратегій.

## 2.2. Зміст і структура стратегічного плану

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого — передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витратити час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на «природний плин» обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він має складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища.

Існує досить багато **визначень стратегічного плану**, які допомагають розкрити його особливості:

- місток, який пов’язує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент урахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства;
- «путівник», який підприємство розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»;
- відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;

- уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;
- підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;
- інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб.

*Стратегічний план має бути:*

- інструментом досягнення встановлених цілей, шляхом документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;
- системою взаємопов'язаних заходів по виконанню складових «стратегічного набору»;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- кількісно визначеним, чітким, ясним, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання.

*Стратегічний план не має бути:* жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»); трактатом з бізнесу чи історії бізнесу. Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак — дезорієнтує. Для всебічного обґрунтування стратегічного плану використовують різні методи планування (табл. 2.1).

*Стратегічний план має кілька «зрізів» (рис. 2.1 і 2.2):*

- **«часовий»** передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети.
- **«функціональний»** визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);
- **«ресурсний»** визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- **«виконавчий»** вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

– Таблиця 2.1.- Методи планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	«Можливості» — ресурсний метод; «Потреби розвитку» — цільовий метод
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Статистичний Опосередкованих чинників Нормативний
Рівень узгодженості ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантні Багатоваріантні Багатоваріантні з елементами оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Спосіб представлення планової інформації	Текстовий Табличний Графічний Логіко-структурний

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднаних кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (у разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Загальну структуру стратегічного плану, який за змістом відповідає сутності «стратегічного набору» зображено на рис. 2.2.

Із самого початку стратегічне планування набуло форми системи «прогнозування - програмування - бюджетування», в якій відбилася спадкоємність планових документів, різних за термінами розробки та виконання.

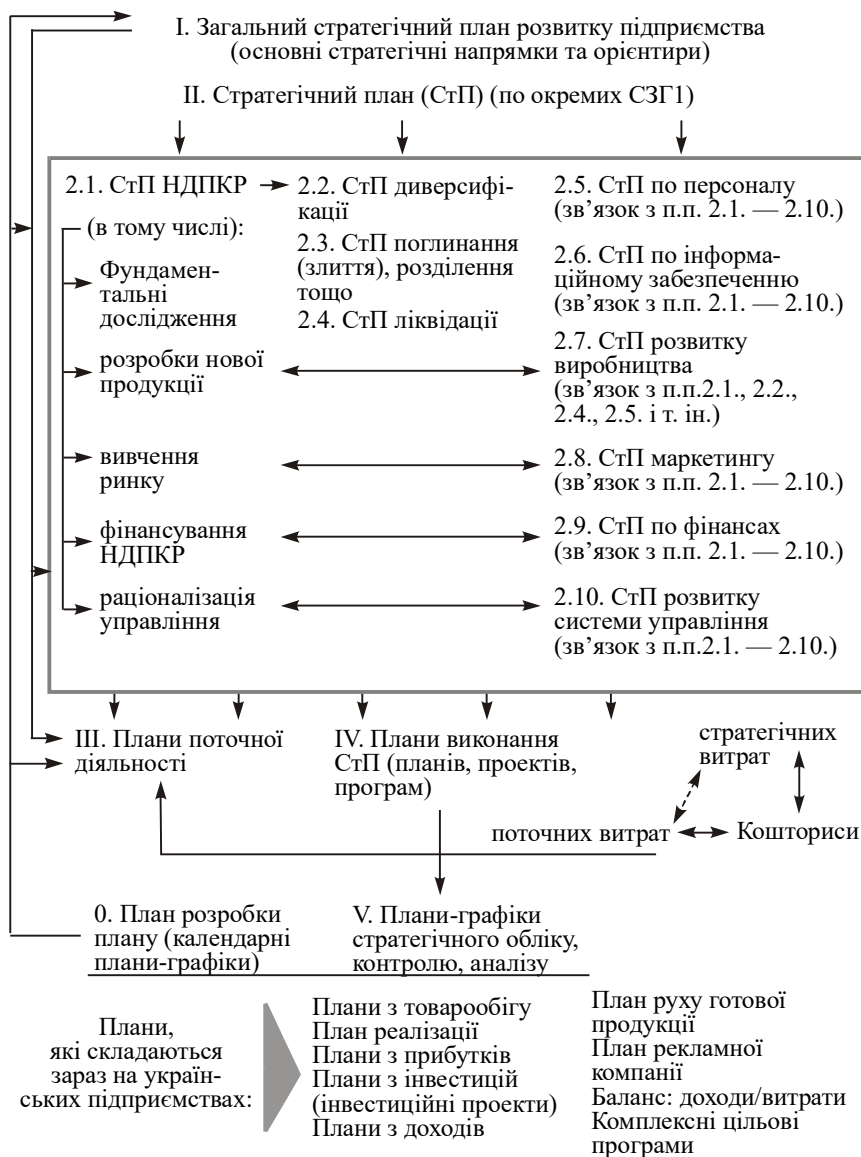


Рис. 2.2. Загальна структура стратегічного плану підприємства

Незважаючи на багато спільних рис (цільова спрямованість, орієнтація на виконання комплексних стратегій, великі часові характеристики, необхідні для їх здійснення, ймовірнісний характер результатів, високий рівень витрат на дослідження та розробку тощо), стратегічні плани та програми – це не одне й те саме (табл.2.2). 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).

Таблиця 2.2. – Відмінності стратегічних планів і програм (проектів)

Характеристики	План	Програма (проект)
Мета	Багато цілей	Єдина мета
Проблеми, що розв'язуються	Комплекс проблем, які можна розв'язати в плановому періоді (з урахуванням обмежень)	Єдність проблеми, що розв'язується
Термін розробки та виконання	Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 2 + 1 + 2 роки, 2 + 1 рік, поточні, бюджети тощо)	Необхідний для досягнення мети, етапи виконання визначаються системою планування на підприємстві
Структура планового документа	Єдина для всього об'єкта (підприємства, сукупності підприємств, наприклад, холдінгу), відносно якого розробляється план	Визначається характером проблеми, що розв'язується
Органи управління (розробки та контролювання)	Наявні	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб	У першу чергу, головний виконавець — ініціатор програми (проекту) із залученням зацікавлених співвиконавців
Фінансове забезпечення	Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів, згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)
Ресурсне забезпечення	Діюча система матеріально-технічного забезпечення, розподіл наявних матеріально-технічних ресурсів між розділами планів згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)

Окремо слід акцентувати увагу на відмінності стратегічних планів від програм та проектів.

**Стратегічна програма** — це координуючий адресний документ, що є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на досягнення загальної мети різноманітних заходів (соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських), узгоджених за термінами та виконавцями (співвиконавцями), а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Програма складається з певних програмних заходів, зміст яких залежить від типу та спрямованості програми на виконання певних стратегій).

**Програмне завдання** — це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців (співвиконавців), терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Оскільки стратегічні програми — це складні за змістом та структурою планові документи, слід використовувати сучасні методи щодо їх обґрунтування, що викликає потребу в їхній формалізації. Основна увага при цьому має бути зосереджена на цільовій орієнтації стратегічних програм, які є реалізацією цільового підходу до планування (див. розд. 6). Цільова та стратегічна програми за основними параметрами та сферами застосування дуже схожі і можуть розроблятися на одній методологічній основі.

**Цільова програма** — структурована сукупність графа «цілі — стратегії-заходи» та набору характеристик, що є пов'язаними з цією структурою.

**Проект** — одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю.

Проекти повинні відповідати таким вимогам:

- забезпечення одночасного виконання технічних, економічних, організаційних та інших вимог;
- налагодження зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків: «цілі-задачі-ресурси», — що потребують чіткої координації робіт;
- визначення термінів початку та завершення проекту;
- подолання обмежень по критичним ресурсам;
- запобігання конфліктам в процесі виконання проектів серед виконавців різного фаху.

**Управління проектами** — науково-практична діяльність по визначенню цілей та організації робіт груп людей таким чином, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт.

Як вже зазначалося, програми та проекти мають багато спільних рис. Стратегічна програма (проект) матиме найвищий результат, якщо програмні заходи, передбачені для виконання програми (проекту), будуть являти собою системну цілісність, тобто матимуть обґрунтовані зв'язки, порядок здійснення та взаємо підсилення, тобто досягнення синергії..

**Характеристики стратегічної програми(проекту)** — це набір визначальних для певної програми (проекту) кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми (проекту) та оцінкою результатів її виконання.

Щоб кількісно та якісно виразити характеристики програми (проекту), які фіксують стан об'єкта управління в процесі реалізації програми, використовують різноманітні кількісні та якісні показники, що конкретизують



прогнозні оцінки розвитку об'єкта, для якого розробляється програма або проект.

Як уже зазначалося, лише взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів, а також відмінності в їхньому змісті ілюструє рис. 2.3.

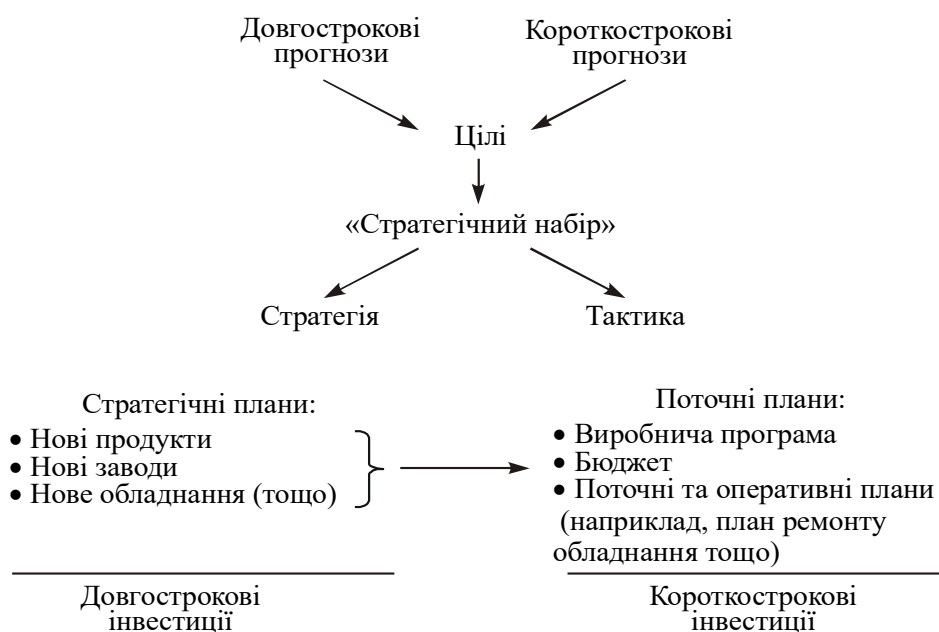


Рис. 2.3. Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства

### Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте етапи розвитку стратегічного планування.
2. Які чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування?
3. Наведіть приклади визначення поняття «стратегічного плану»
4. Який має бути стратегічний план та що він враховує
5. Чим стратегічний план відрізняється від проектів та програм?
6. Охарактеризуйте методи планування.

### **Лекція 3. Формування місії та стратегічних цілей в системі стратегічного планування**

*3.1. Місія, її значення та правила формулювання в процесі стратегічного управління.*

*3.2. Мета в стратегічному управлінні.*

#### **3.1. Місія підприємства, її значення та правила формулювання в процесі стратегічного управління**

У зарубіжному менеджменті наприкінці 1980-х років минулого століття загальні цілі компаній почали встановлювати в межах концепції «бачення», «місії» або стратегічного спрямування, що розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основу для діяльності. Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації компанії та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку компанії, «філософія існування». Погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності організація збирається займатися, а також на довгостроковий курс розвитку складають *стратегічне бачення*. Воно дає виразну картину того, «хто ми, чим займаємося і чого маємо намір досягти».

*Стратегічне бачення і місія компанії* відрізняють одну компанію від інших і наділяють її власними відмітними рисами, напрямом діяльності і шляхом розвитку. Визначаючи те, для чого створена й існує організація, місія додає діям людей свідомість і цілеспрямованість, що дозволяють їм краще бачити й усвідомлювати не тільки те, що вони повинні робити, але і для чого вони здійснюють свої дії.

У широкому розумінні **місія** – це філософія і призначення, сенс існування організації.

*Філософія* організації визначає цінності, переконання і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність. Це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

*Призначення* визначає дії, що організація має намір здійснювати, і те, якою вона має намір бути.

Основними групами людей, чий інтерес впливають на діяльність організації, а також повинні бути враховані під час визначення її місії, є:

- власники організації;
- співробітники організації, що забезпечують діяльність організації своєю працею;

- покупці продукції організації (споживачі);
- ділові партнери організації;
- місцеве співтовариство, що знаходиться з організацією у взаємодії, зв'язаній у першу чергу з формуванням соціального й екологічного середовищ існування організації;
- суспільство в цілому, в особі державних інститутів, взаємодіюче з організацією в політичній, правовій, економічній і інших сферах .

*Місія* організації в більшій чи меншій мірі повинна відбивати інтереси всіх вищевказаних суб'єктів.

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна розроблятися з урахуванням п'яти факторів:

- 1) історія фірми, у процесі якої формувалася філософія фірми, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо;
- 2) існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;
- 3) ринкове середовище;
- 4) ресурси, що вона може використати для досягнення цілей;
- 5) відмінні риси, якими володіє організація.

Іноді компанії помилково визначають місію, формуючи її в термінах прибутку. Але *прибуток* – це, перш за все, результат того, що робить організація. Те, що ми збираємося мати прибуток, не говорить нічого про те, у якій сфері цей прибуток буде отриманий. Місії, орієнтовані тільки на одержання прибутку, не дають можливості відрізнити одне підприємство від іншого. Щоб довідатися що-небудь цінне про місію компанії, ми повинні знати відповідь на запитання: «Одержати прибуток: як і для кого?»

### ***Цілі формування місії***

Для чого ж все-таки формується місія, що вона безпосередньо дає для діяльності організації?

*По-перше*, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища уявлення про те, що являє собою організація, що сприяє формуванню і закріпленню певного іміджу організації;

*По-друге*, місія сприяє єднанню всередині організації і створенню корпоративного духу. Це полягає в тому, що місія:

- передбачає для співробітників загальну мету і призначення організації;
- сприяє тому, що співробітники можуть легше ототожнювати себе з організацією, у такому випадку місія виступає відправною точкою їхньої діяльності;
- сприяє створенню визначеного споживача організації; через неї доводяться філософія організації, цінності і принципи, що лежать в основі побудови і здійснення діяльності організації.

*По-третє*, місія дає можливість для більш діючого управління організацією в силу того, що вона:

- передбачає загальний підхід до розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки їхнього використання;
- є базою для встановлення цілей організації;
- розширює для працівника зміст його діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

Місія організації як сформульоване твердження звичайно розробляється її вищим керівництвом. Часто місія буває сформульована засновником організації. Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки щодо того, що і як, та в які терміни необхідно зробити організації. Дуже важливо, місію сформулювати гранично чітко, щоб вона була зрозуміла всім суб'єктам, які взаємодіють з організацією, особливо всім її членам. Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства.

Існують три основних аспекти, які слід ураховувати під час формування глибокого стратегічного бачення та виразу його у вигляді формулювання місії:

- чітке розуміння того, у якій сфері бізнесу працює організація;
- вираз свого бачення та місії яким, натхненним і стимулюючим чином;
- знання того моменту, коли необхідно змінити стратегічний курс і місію компанії.

Не завжди ясно і просто сформулювати, до якої сфери бізнесу належить організація.

Чи належить компанія *IBM* до комп'ютерного бізнесу (*визначення, зорієнтоване на продукцію*), бізнесу, який займається обробкою інформації та даних (*визначення, зорієнтоване на надання послуг і задоволення потреб споживачів*), чи до передової електронної промисловості (*визначення, зорієнтоване на технологію*)? Чи працює *Coca-Cola* в промисловості безалкогольних напоїв або ж вона належить до всієї сфери виробництва напоїв (тоді керівництво повинно глибоко вивчити стратегічне положення продукції компанії *Coca-Cola* на ринку, який включає фруктові соки, алкогольні напої, молоко, воду, каву та чай)?

Правильне визначення місії звичайно вимагає звернути увагу на три фактори:

- потреби покупця чи що треба робити;
- групи покупців чи для кого виробляються товари;
- технологічне і функціональне виконання, тобто (яким чином) задовольняються потреби покупця.

Тобто бізнес визначається за трьома конкретними складовими: у чому, як і чий потреби задовольняти.

I. *Продукція і послуги* самі по собі не важливі для покупців, вони стають бізнесом тільки тоді, коли вони задовольняють бажання і потреби. Без попиту немає бізнесу.

II. *Групи споживачів* мають значення, оскільки показують, які охоплюються географічні території і на які типи покупців орієнтується організація.

III. *Технологічне і функціональне виконання* важливе, оскільки показує, як компанія збирається задовольнити потреби покупців і скільки операцій включає в себе ланцюжок «виробництво – розповсюдження».

Організація може спеціалізуватися на одній ланці ланцюжка, може бути частково чи цілком інтегрованою, тобто охоплювати весь ланцюг «виробництво – розповсюдження».

*Приклад: фірми Toys-R-Us і The Limited є фірмами однієї ланки: вони не виробляють те, що продають; Delta Airlines – також компанія однієї ланки: воно не випускає авіалайнери, на яких літає, не контролює аеропорти, у яких вони приземлюються. Delta вирішила обмежити свою діяльність переправлянням пасажирів. Великі нафтові компанії США цілком інтегровані: вони беруть під оренду свердловини, місця для пошуку нафти, добувають нафту, транспортують на власні очисні заводи і продають бензин і нафтопродукти через власну збутову мережу.*

Отже, місія – генеральна мета, що стосується її довгострокової орієнтації на якийсь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому «місце на ринку» розглядається з таких поглядів: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Місія підприємства розробляється на досить тривалу перспективу. Перегляд її можливий в наступних випадках: при кардинальній зміні стану зовнішнього середовища, при вичерпанні діючої місії, при зміні уявлення власників і менеджерів про призначення підприємства і спосіб його існування на ринку при окремих видах реструктуризації підприємства (злитті, приєднанні, розподілі або виділенні).

### 3.2. Мета в стратегічному управлінні

Якщо місія організації задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають зміст її існування, то *конкретний кінцевий стан* до якого (у кожен момент часу) прагне організація, фіксується у вигляді її **цілей**. Вони пояснюють, скільки, чого і до якого терміну має бути зроблено, націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися. Отже, **ціль** – це конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність, це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявленням наслідків діяльності, шляхів досягнення бажаних та необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів. Практичний бік визначення цілей полягає

в орієнтації на інтеграцію зусиль і за її допомогою об'єднання різнобічних дій як окремої людини, так і організації в цілому в певну упорядковану систему або процес.

Однак *мету* не можна ототожнювати з планом або прогнозом. *Прогноз* визначає напрям (напрями, можливості розвитку з різним рівнем ризиків) розвитку, *мета* – найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а *план* – шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходи» руху до них. Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. Значущість цілей для діяльності організації виявляється в наступному.

- Цілі виправдовують існування, законність організації.
- Цілі зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища.
- Цілі є вихідною точкою планування діяльності.
- Цілі лежать в основі побудови організаційних відносин.
- На цілях базується система мотивування, що використовується в організації.
- Цілі є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів й організації в цілому.

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їх досягнення. Установленню цілей передують стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації.

Розробка цілей організації припускає проходження чотирьох стадій.

*Перша стадія.* Цілі залежать від стану зовнішнього середовища. Керівництво повинне прагнути передбачати те, у якому стані виявиться оточення, і встановлюють цілі відповідно до цього передбачення.

*Друга стадія.* Під час встановлення цілей для організації в цілому важливо визначити те, які з характеристик діяльності організації варто взяти як цілі організації. Важливе значення має система критеріїв, які використовують під час визначення цілей організації. Також під час визначення цілей організації враховується те, які цілі вона мала на попередньому етапі і наскільки вони сприяли досягненню місії організації.

*Третя стадія.* Установлення ієрархії цілей припускає те, що досягнення цілей окремими підрозділами буде приводити до досягнення загальних цілей. При цьому ієрархія повинна будуватися як за довгостроковими цілями, так і за короткостроковими.

*Четверта стадія.* Для того, щоб ієрархія цілей усередині організації стала реально діючим інструментом у виконанні цілей організації, вона повинна бути доведена до рівня окремого працівника. Співробітники організації в такій ситуації одержують уявлення не тільки про те, чого повинні

домогтися, але і про те, як результати їхньої праці позначаться на кінцевих результатах функціонування організації, за що вони отримують винагороди та догани.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- *реальність, конкретність, досяжність* – це означає, що вони не повинні бути нереалістичними, виходити за граничні можливості виконавців. Нереальна мета призводить до демотивації працівників, що дуже негативно позначається на діяльності організації. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно одержати в результаті діяльності, у які терміни її необхідно досягти і хто її повинен досягати;

- *вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* – це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь потенціал;

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

- *вимірюваність* – це означає, що цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти або оцінити якимсь іншим об'єктивним способом, щоб з'ясувати, чи було досягнуто мету;

- *однозначність для сприйняття, ясність* – це означає, що, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей;

- *гнучкість, адаптивність* – цілі варто встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їхнього коректування відповідно до тих змін, що можуть відбутися в оточенні;

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

- *сумісність (взаємопідтримка)*. З одного боку, це ієрархічна сумісність цілей (довгострокові відповідають місії, короткострокові – довгостроковим цілям. З другого боку, щоб цілі не суперечили одна іншій;

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

Для того щоб процес досягнення встановлених цілей мав успіх, особливу увагу треба приділяти процесам *ідентифікації та адаптації*.

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

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

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної цілі, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на другу. Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають види цілей:

- за спрямованістю дій цілі – зовнішні та внутрішні;
- за напрямками діяльності на підприємстві – економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за можливістю їх повного здійснення – «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за охопленням рівнів управління – цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- за часовими характеристиками – коротко-, середньо- та довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення – формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- за відповідною спрямованістю на види діяльності – стратегічні, тактичні, оперативні;
- за впливом на окремі елементи підприємства – виробничі та управлінські;
- за характером діяльності – цілі функціонування та цілі розвитку;
- за пріоритетами – основні, побічні та підтримувальні;
- за вимірюваністю – кількісні та якісні.

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру і змісту місії на кожному підприємстві встановлюються свої власні цілі, особливі як по набору параметрів, бажаний стан яких виступає у вигляді цілей підприємства, так і за кількісною оцінкою цих параметрів. Проте, незважаючи на різноманітність у виборі набору цілей, виділяється чотири сфери, стосовно яких підприємства обов'язково встановлюють свої цілі. Цими областями є:

- прибутки підприємства і ефективність його діяльності;
- робота з клієнтами і міра їх задоволеності;
- потреби і добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

У будь-якого великого підприємства, такому, що має декілька різних структурних підрозділів і декілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, що є *декомпозицією* цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня. Особливість ієрархічної побудови цілей на підприємстві полягає в тому, що, по-перше, цілі вищого рівня завжди носять ширший характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення.



По-друге, цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня. Ієрархія цілей на підприємстві грає дуже важливу роль, оскільки вона встановлює взаємозв'язки і забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів підприємства на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи свої цілі, вносить необхідний внесок у діяльність підприємства по досягненню цілей підприємства в цілому.

Процедура декомпозиції цілей є дуже трудомісткою і припускає використання спеціальних методів. Одним з найбільш поширених з них є метод «дерева цілей». «Дерево цілей» – це схематичне уявлення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної цілі на підцілі, завдання та окремі дії. Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру цілі, методологічного підходу, що використовується, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання, та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

При побудові «дерева цілей» необхідно дотримуватися таких правил: мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня; цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Міжнародна теорія і практика висунули й удосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують стосовно цілей розвитку та цілей управління.

### **Питання для самоконтролю та перевірки знань**

1. В чому полягає роль місії для діяльності організації?
2. Які фактори необхідно враховувати під час формулювання місії?
3. Хто формулює місію?
4. За яких умов може змінюватися місія?
5. Чим ціль відрізняється від місії?
6. В чому полягає практичний бік реалізації цілей?
7. Які повинні бути цілі, щоб приносити організації успіх?
8. Яке значення мають процеси ідентифікації та адаптації для досягнення цілей?
9. Що являє собою «дерево цілей»?

## **Лекція 4. Формування стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори**

- 4.1. *Сутність і підходи до визначення стратегії. Ієрархія формування стратегій.*
- 4.2. *Типологія стратегій підприємства та їх характеристика.*
- 4.3. *Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства.*
- 4.4. *Формування стратегії підприємства та стратегічний вибір*

### **4.1. Сутність і підходи до визначення стратегії. Ієрархія формування стратегій**

Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Якщо цілі організації визначають те, до чого прагне організація, що вона бажає одержати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на запитання, яким чином, за допомогою яких дій, організація зможе досягти своїх цілей в умовах змінюваного конкурентного оточення.

Що являє собою стратегія? Відповідь набагато складніша, ніж може здаватися на перший погляд. Це пояснюється тим, що термін «*стратегія*» має багато значень. Напевно всі чули про стратегію в бізнесі, стратегії спортивної гри, стратегії військових чи компаній, навіть про стратегію підготовки до іспитів. Термін стратегія (від *strategos* – вести військо, мистецтво генерала) запозичено з військового лексикону, де він означає теорію та практику ведення великих бойових дій. У сучасному лексиконі це поняття переважно тлумачиться, як розроблення перспективних заходів або підходів. У теорії менеджменту термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами.

На думку К. Омайє, яку він виклав у своїй книзі «Мислення стратега», стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організації по відношенню до конкурентів. Цим вони відрізняються від заходів, спрямованих на досягнення оперативних цілей (наприклад, підвищення норми прибутку, впорядкування організаційної структури, підвищення ефективності діяльності менеджерів, поліпшення підготовки персоналу). Отже, стратегічне мислення менеджера має бути зорієнтоване на формування стратегічних цілей та відповідних способів їх досягнення.

Багатогранність застосування даного терміна підштовхнула *Генрі Мінцберга* (університет Макджилл, Монреаль) запропонувати своє визначення стратегії в рамках «п'яти П».

Він висловив ідею про те, що термін „стратегія” практикується неоднозначно. На його думку стратегія включає:

- план (plan);
- прийом як тактичний хід (ploy);

- поведінкову модель (pattern of behaviour);
- позицію відносно до інших (position in respect to others);
- перспективу (perspective).

Дуже важливо розглядати кожну з цих складових у взаємозв'язку.

Інше визначення, яке все ще широко цитується, було запропоновано професором Чандлером (Гарвардська школа бізнесу) і виглядає більш спрощено. Стратегія, за Чандлером, є визначення основних довгострокових цілей і задач організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей.

Визначення Чандлера можна назвати вдалим, оскільки в ньому визначена суть гарної стратегії. У даному визначенні виділені три істотних компоненти стратегії.

*Визначення основних довгострокових цілей* має відношення до концептуалізації послідовних і досяжних стратегічних цілей. Немає цілей – немає дій. Якщо ви не знаєте, куди хочете піти, то яким чином ви будете діяти, щоб кудись потрапити?

*Прийняття курсу дій* належить до дій, спрямованих на досягнення попередньо поставлених цілей. Наприклад, якщо вашою метою є одержання вищої освіти, то ваші дії будуть спрямовані для вступу, і ви станете підшукувати придатний навчальний заклад.

*Розміщення ресурсів* пов'язане з можливими витратами, що необхідні для досягнення поставлених цілей. І якщо дії не підтримуються відповідними ресурсами, тоді мета не буде досягнута.

Таким чином, стратегія містить три компоненти. *Наприклад, щоб досягти мети – одержання вищої освіти, ви повинні почати дії, пов'язані з оформленням відповідних документів, складанням іспитів, одержанням спеціальних знань за допомогою репетиторів, підготовчих курсів тощо. Однак ці дії будуть нездійсненні, поки їх не забезпечать відповідними ресурсами. Вам знадобляться такі ресурси, як інформація про кількість і якість навчальних закладів, гроші, щоб оплатити репетиторів і інші «вкладення» (якщо навчання платне). І якщо яких-небудь ресурсів не виявиться, то ви не зможете досягти своєї мети.*

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

**Стратегія** – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю **стратегія** є переліком

правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності».

**Стратегія** – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації й розподілу ресурсів компанії (Б. Карлофф).

**Стратегія** також являє собою всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити досягнення місії організації та її цілей (М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт).

**Стратегія** – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності ( Р.А. Фатхутдінов).

Узагальнюючи різні погляди на визначення стратегії З.Є. Шершньова зазначає, що у сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – *філософську та організаційно-управлінську*.

*Філософська концепція* наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції *стратегію* можна розглядати як *філософію*, якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду *стратегія* являє собою:

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

*Стратегія* є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

*Організаційно-управлінська концепція* стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Тобто стратегію в загальному виді можна охарактеризувати як модель дій, обраний напрямок, шлях подальшого поведіння в середовищі, функціонування в рамках якого повинно привести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею.

*Визначення стратегії* для організації принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона знаходиться. Зокрема це стосується того, як керівництво організації сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень

існують в організації тощо. Фактично можна сказати, що скільки існує організацій, стільки ж існує конкретних стратегій.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі». **Отже, стратегія:**

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»);
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Формування стратегії – завдання не тільки для керівників вищої ланки. У великих організаціях у прийнятті рішень відносно того, які підходи використовувати і які нові дії ініціювати, залучені не тільки головні керівники корпорації, але й керівники комерційних і виробничих підрозділів, керівники головних функціональних напрямів усередині компанії й усередині підрозділів (виробництво, маркетинг, збут, фінанси, кадри і т.д.); керівники виробничих підприємств; керівники, що відповідають за розробку і виготовлення товарів; місцеві та регіональні завідувачі відділів збуту і керівники низової ланки тощо.

На підприємствах, що займаються різними видами діяльності (диверсифіковані організації) стратегія формується на чотирьох окремих організаційних рівнях.

На першому рівні розробляється стратегія для компанії і для всіх її напрямів діяльності в цілому (**корпоративна** стратегія). Вона характерна для компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

На другому рівні – стратегія для кожного окремого бізнесу, які зробили компанію диверсифікованою (стратегія **бізнесу**). Полягає в розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспро-можності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

На третьому – стратегія для кожної функціональної сфери всередині бізнесу (**функціональна** стратегія). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей. За функціональним критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну. Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед функціональних стратегій посідає маркетингова, яка має найвищий пріоритет. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна, соціальна.

На четвертому рівні формуються більш вузькі стратегії для основних робочих підрозділів: виробництв, регіонів, відділів у функціональних службах (**операційна** стратегія) .

В організаціях з однією сферою діяльності (бізнесом) ієрархія має три рівні (крім корпоративної).

#### 4.2. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика

Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

За **ієрархією в системі управління** (див. попередній підрозділ) виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії:

- *корпоративна стратегія;*
- *ділова стратегія*
- *функціональна стратегія*
- *операційна стратегія*

За **функціональним** критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити *маркетингову, виробничу, фінансову, управління персоналом, організаційну та соціальну* тощо. Крім того, різновидами

функціональних стратегій є *екологічна стратегія, стратегія НДПКР* тощо. Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

За **стадіями життєвого циклу бізнесу** можна умовно виділити стратегії *зростання, утримання (обмеженого зростання)* і *скорочення* відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

*Стратегія зростання* є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

1) стратегія концентрованого (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару);

2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств - інтеграція назад або вперед);

3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

*Стратегія утримання* - це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

*Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки - зниження ціни і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

За **конкурентною позицією на ринку** розрізняють стратегії *лідера, претендента на лідерство, послідовника і новачка* у галузі.

*Стратегія лідера* передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки:

1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку);

2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увили до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам - отримати конкурентні переваги);

3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

*Стратегія претендента* (на лідерство) - це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

*Стратегія послідовника* (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) - це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусуванні і диференціації. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника - досить пасивна, "оборонна" стратегія.

*Стратегія новачка* - фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на і інших сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За **способом досягнення конкурентних переваг** виділяють три основні стратегії: 1) *стратегію мінімальних витрат*; 2) *стратегію диференціації*; 3) *стратегію зосередження (фокусування)*.

*Стратегія мінімальних витрат*, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

*Стратегія диференціації* полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

*Стратегія зосередження* може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження - найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на



вужькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За **рівнем глобалізації бізнесу** розрізняють стратегії *вужької спеціалізації і диверсифікації, міжнародні, стратегії глобалізації*.

*Стратегія вужької спеціалізації* характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язи з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства - якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

*Стратегія диверсифікації* передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і "страхування" свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку - збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Для створення конкурентних переваг використовують наступальні стратегії. Виділяють шість основних типів **наступальних стратегій**:

- 1) дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента і перевершити їх;
- 2) дії, спрямовані на використання вразливих місць конкурента;
- 3) одночасний наступ у декількох напрямках;
- 4) захоплення незайнятих просторів (обхідні маневри);
- 5) «партизанська війна»;
- 6) превентивні дії.

Використання **оборонних (захисних) стратегій** полягає в захисті конкурентних переваг й обороні своєї ринкової позиції. Існує декілька способів захистити конкурентну перевагу.

Останнім часом для опису варіантів оборонних дій компаній, що прагнуть зберегти свої позиції, маркетингологи використовують термінологію, запозичену у військових стратегів (Котлер, 2000).

1) *Краща оборона - наступ*. Прихильники даної оборонної стратегії керуються випробуванним військовим принципом, який стверджує, що кращим захистом є напад. Для реалізації даної стратегії лідер повинен володіти значними ресурсами і досвідом.

2) *Позиційна оборона*. Дана оборонна стратегія передбачає пошук засобів для захисту вироблених товарів і використовуваних технологій.

3) *Захист флангів.* Ефективне доповнення стратегії позиційної оборони.

4) *Відбиття атаки.* Як правило, лідер завжди завдає відповідного удару по конкуренту, що атакує, причому найчастіше – у більш уразливе місце.

5) *Мобільна оборона.* Має на увазі розширення чи диверсифікованість ринкових зусиль фірми, спрямованих на зміцнення її стратегічних оборонних позицій, які припускають визначення компанією свого бізнесу відповідно до основних потреб покупців.

6) *Змушене скорочення.* Іноді компанії вдається визнати, що вона не має можливості захистити всі свої товари, і в цьому випадку вона може прийняти рішення відмовитися від оборони окремих позицій, сконцентрувавши ресурси на підтримці ринків, що залишилися.

Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія підприємства формально відображається у документі, який називається стратегічним планом.

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

**Стратегічний набір** – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір»:

- *загальні* для всієї організації в цілому;
- *загальні конкурентні* за окремими бізнес-напрямами;
- *продуктово-товарні* для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- *функціональні* для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- *ресурсні* для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Щоб створити ефективний та досяжний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням відповідних фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

### 4.3. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства

Розглянемо найбільш поширені, вивіреною практикою й широко висвітлені в літературі стратегії бізнесу. Звичайно ці стратегії називаються *базисними* або *еталонними*.

Вони відбивають чотири різних підходи до росту організації і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох *елементів*:

- продукт,
- ринок,
- галузь,
- становище організації всередині галузі,
- технологія.

Кожний із п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючому або новому.

#### Стратегії концентрованого росту

Сюди потрапляють ті стратегії, що пов'язані зі зміною продукту (чи) ринку. У цьому випадку підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Щодо ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого стану на існуючому ринку або ж переходить на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є такі:

- *стратегія посилення позиції на ринку*, при якій підприємство здійснює усе можливе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;
- *стратегія розвитку ринку*, що полягає в пошуку нових ринків для вже існуючого продукту;
- *стратегія розвитку продукту*, що припускає вирішення завдання росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному ринку.

#### Стратегії інтегрованого росту

Це такі стратегії бізнесу, що пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Звичайно, можна вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо знаходиться в сильному бізнесі і якщо в той саме час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям.

Підприємство може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності зовні, так і шляхом розширення всередині. При цьому в обох випадках відбувається зміна становища підприємства всередині галузі.

Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого росту:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція назад)* спрямована на ріст фірми за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж придбати компанії, що вже здійснюють постачання. Реалізація цієї стратегії дає позитивні результати, пов'язані зі

зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більш того, постачання як центр витрат може перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

- *стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед (інтеграція вперед)*. Виражається в рості за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між виробниками та споживачами, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

### **Стратегії диверсифікованого росту**

**Диверсифікація** – процес проникнення фірми в інші галузі виробництва. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, коли фірма більш не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у межах даної галузі. Сформульовано основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого росту:

- ринки здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або скорочення попиту на продукт, унаслідок того, що продукт перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес надає перевищені потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути притягнуті нові кваліфіковані службовці.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є такі:

- *стратегія центрованої диверсифікації* базується на пошуку й використанні додаткових можливостей (виробництва нових продуктів), що вкладені в існуючому бізнесі. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з тих можливостей, що вкладені в освоєному ринку, використовуваний технології або ж в інших, сильних сторонах функціонування підприємства.

- *стратегія горизонтальної диверсифікації* припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії необхідно орієнтуватися на виробництво таких технологічно незв'язаних продуктів, які б використовували (уже) наявні можливості фірми (наприклад у сфері постачань). Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім уже виробленому продуктові.

- *стратегія конгломератної диверсифікації* полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із уже виробленими нових продуктів, що реалізуються на нових ринках.

Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку.

### **Стратегії скорочення**

Вони реалізуються тоді, коли підприємство має потребу в перегрупуванні сил після тривалого періоду чи росту у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці. У цих випадках вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва.

Виділяють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації* здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес і означає повний розпродаж активів і матеріальних запасів організації;

- *стратегія «збору врожаю»* припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб за умови поступового скорочення даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;

- *стратегія «відсікання зайвого»* полягає, в тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів чи видів діяльності, щоб здійснити зміну меж ведення бізнесу;

- *стратегія скорочення витрат*, де основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей.

У своїй практиці підприємство може одночасно реалізувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Використання такого підходу називається **комбінованою** стратегією або **стратегією сполучення**.

## **4.4. Формування стратегії та стратегічний вибір**

Формування стратегії розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді

мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

Розробка стратегії – динамічний процес і менеджер повинний переоцінювати ситуацію регулярно, переглядаючи й обновляючи стратегію, коли необхідно. Довгий час вважалося, що розробка стратегії – це мистецтво талановитих осіб. Проте використання стратегії як одного з найважливіших інструментів стратегічного управління зумовило необхідність конкретизації її суті, а також певних правил розробки. В той же час складність і неоднозначність цієї категорії не дозволяють дати однозначне і вичерпне її тлумачення. Розвиток теорії та практики стратегічного управління обумовлює постійне удосконалення визначень стратегії.

В даний час можуть бути виділені три сталі **підходи** до формування стратегії: цільовий, спосіб дій, плановий документ.

Перший підхід – *цільовий*, акцентує увагу на необхідності формування стратегічних цілей підприємства.

Другий підхід може бути визначений як «*спосіб дій*» або «спосіб поведінки». Прибічники цього підходу найважливішою складовою стратегії вважають чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з врахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства.

Ряд вчених визначає стратегію як конкретний плановий документ, ставлячи основною задачею необхідність формалізації стратегії. Не зменшуючи значущості формування стратегічного плану, слід зазначити, що стратегія і стратегічний план різні поняття і їх не можна ототожнювати. Стратегічний план складається на основі стратегії і містить ряд інших важливих складових.

У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує два аспекти. Перший аспект – формулювання стратегії, другий – її виконання. Формулювання стратегії є становленням ідеальної аналітичної мети, тоді як її виконання має передусім адміністративне наповнення.

Таким чином, стратегія повинна включати цілі і комплекс дій, які мають вирішальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств. Стратегічні цілі є початковими і визначальними для усієї стратегії. В той же час цілі переглядаються або коригуються внаслідок дії зовнішніх чинників (адаптація) і уточнюються або змінюються з урахуванням наявності динаміки внутрішніх ресурсів.

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій також наголошував *Г. Мінцберг*. Він описує три основних моделі:

- «*планову*» – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і

методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

- «*підприємницьку*» – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується далі у планах, проектах і програмах;
- «*навчання на досвіді*» – використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник – підприємець.

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів).

Підходи до розробки стратегій *А. Томпсона* залежать від участі керівника та виконавців. Він виокремлює «одноосібний», «побудований на делегуванні», «побудований на співробітництві», «побудований на конкуренції») підходи. Вибір планового підходу до розробки стратегії базується на його перевагах порівняно з іншими методами, а також на необхідності реакції на ті умови, які вимагали застосування саме стратегічного планування.

Один з теоретиків і фахівців у сфері стратегічного управління *Майкл Портер* вважає, що існують три основних підходи до розробки стратегії поведіння фірми на ринку.

*Перший підхід* пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Даний підхід пов'язаний з тим, що організація прагне досягти найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції.

У результаті цього вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати гарну організацію виробництва і постачання, гарну технологію й інженерно-конструкторську базу, а також гарну систему розподілу продукції. Щоб домогтися найменших витрат, на високому рівні повинне здійснюватися все те, що пов'язано із собівартістю продукції, з її зниженням.

*Другий підхід* до розробки стратегії пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку організація здійснює високо спеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй галузі. Це приводить до того, що покупці обирають продукцію даної фірми, навіть якщо ціна на неї досить висока. Організації, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення наукових досліджень,

мати гарних дизайнерів, гарну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

*Третій підхід* належить до *фіксації визначеного сегмента ринку* і концентрації зусиль на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку організація ретельно з'ясовує потреби визначеного сегмента ринку у визначеному типі продукції. Організація може прагнути до *зниження витрат* або ж проводити політику *спеціалізації* у виробництві продукту. Можливе і сполучення цих двох підходів. Застосовуючи цей тип стратегії, організація повинна виходити у своїх намірах не з потреб ринку взагалі, а з потреб певних чи навіть конкретних клієнтів.

**Оцінка обраної стратегії** здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії.

Першим етапом вибору оптимальної стратегії підприємства є безпосередньо формулювання *стратегічних альтернатив*. Для цього необхідно проаналізувати ключові стратегічні фактори з погляду поточної ситуації. У результаті цього може виникнути необхідність у коректуванні місії і цілей підприємства, у перегляді портфеля бізнесу, з метою досягнення його збалансованості. Причому для успішного функціонування в умовах нестабільної економіки подібний аналіз повинен проводитися регулярно.

Як інструментарій розробки альтернативних стратегій можуть бути використані матриці Бостонської консультативної групи, МакКінсі (для формування стратегічного портфеля) і матриця Томпсона-Стрікланда, Ансоффа (для вибору варіантів розвитку фірми).

Наступним етапом є безпосередньо процес вибору з безлічі стратегічних альтернатив оптимального варіанта. Традиційно виділяють п'ять груп основних критеріїв вибору альтернативних стратегічних рішень: реакція на можливості і погрози зовнішнього середовища; одержання конкурентних переваг; відповідність цілям і місії та потенціалу і можливостям організації; можливість виконання стратегії та прийнятність ризику; облік взаємозв'язків з іншими та минулими стратегіями підприємства.

Одним з основних критеріїв вибору оптимальної стратегії є одержання конкурентних переваг, тобто вибір конкурентної стратегії. Причому процес досягнення конкурентних переваг найбільш складний для прийняття управлінських рішень. Якщо для з'ясування можливості виконання стратегії чи її відповідності цілям підприємства досить порівняти наявні ресурси з необхідними чи зіставити очікувані результати з цілями, то для вибору оптимальної конкурентної стратегії необхідний більш глибокий аналіз.

Практика така, що найбільш перспективним є використання елементів декількох базових стратегій. У зв'язку з цим, для вибору оптимальної стратегії можна використовувати всю сукупність факторів, що визначають успіх в майбутньому.



**Питання для самоконтролю та перевірки знань:**

1. В чому полягає значення стратегії для діяльності підприємства?
2. Як визначається термін «стратегія» різними авторами?
3. На чому наголошує філософська та організаційно-управлінська концепції стратегії?
4. Охарактеризуйте ієрархію стратегій підприємства.
5. Типологія стратегій за класифікаційними ознаками.
6. Які існують еталонні стратегії бізнесу? За яких умов господарювання їх використовують?
7. В чому полягає роль функціональних стратегій?
8. Що являє собою стратегічний набір підприємства?
9. Які фактори обумовлюють використання стратегій диверсифікації?
10. Чому стратегії скорочення отримали назву «стратегії виживання»?

## **Лекція 5. Стратегічний аналіз середовища як складова стратегічного планування**

- 5.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.*
- 5.2. Аналіз внутрішнього середовища (стану) організації.*
- 5.3. Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства.*
- 5.4. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній.*
- 5.5. Ризики ринкового середовища у стратегічному управлінні підприємством.*

### **5.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації**

Стратегічний аналіз підприємства є одним із стрижневих елементів процесу формування стратегій підприємства. Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення концепцій самої організації та способів управління нею.

За змістом він є вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку. Після закінчення цього етапу створюється інформаційна база, що дозволяє ґрунтовно виконати процес цілеутворення та вибору стратегічних альтернатив.

Більшість серед відомих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т. ін., і дає йому змогу підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості щодо змісту та структури окремих етапів і підсистем, стосовно переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних засадах — аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв'язку та взаємозумовленості.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство».

Більшість серед відомих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т. ін., і дає йому змогу підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

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

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

Варто виокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища організації, розглянувши дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну, які втілено у відповідних моделях.

Клас неієрархічних моделей базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством (організацією). Головне тут — твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт, межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним, тощо).

Ієрархічна концепція набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Однією з них є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном (рис. 5.1).

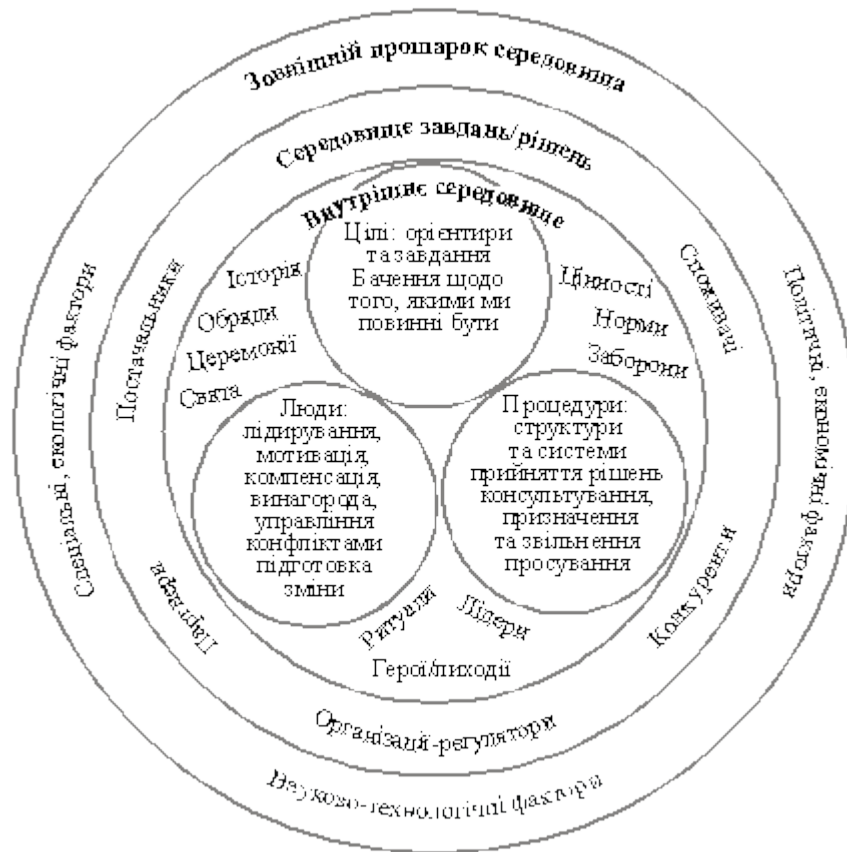


Рис.5.1. Модель середовища організації  
(за Діллом та Томпсоном)

Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, яке перебуває під впливом і контролем підприємства; «середовище завдань», до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т. ін. Межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (рис. 5.2).

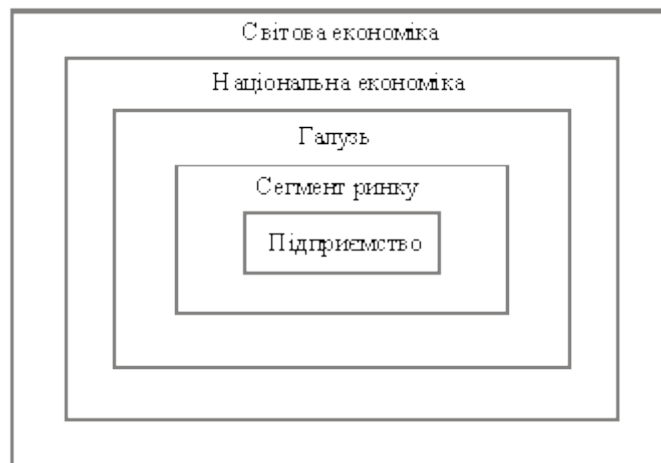


Рис. 5.2. Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG)

Найістотніше на стан справ на будь-якому підприємстві впливає «середовище завдань», яке ще в різних джерелах має назву «безпосереднє оточення», «проміжне середовище», «середовище прямого впливу» тощо. Перелік елементів цього середовища доволі різноманітний, проте є загальні принципи, які дають змогу виокремити цей елемент оточення в особливу підсистему. До них можна віднести, по-перше, безпосередній зв'язок з підприємством, яке є об'єктом аналізу, у вигляді довгострокових договорів, комунікаційних зв'язків різного типу тощо; по-друге, можливість впливу (у певних межах) на елементи цього оточення з боку підприємства. Найбільш розгорненою є характеристика взаємного впливу елементів проміжного (чи безпосереднього) середовища та підприємства, яку наведено в галузевій моделі М. Портера.

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

Ієрархічність середовища закладено і в підході, розглянутому в підручнику «Основи менеджменту», де автори схематично викладають своє сприйняття середовища, в якому функціонує підприємство чи організація. У самій постановці питання вже відчувається класифікація факторів за ступенем їхнього впливу на діяльність підприємства: автори розрізняють середовище прямого, непрямого впливу та внутрішнє.

Це свідчить про домінування ієрархічного напрямку в побудовах моделей середовища в менеджменті. Більшість об'єктів, зазначених у різних моделях, і перелік факторів повторюються з меншою чи більшою деталізацією.

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються і в «екологічній моделі середовища» Г. Олдріча (рис. 3).

Згідно з уявленнями Г. Олдріча, головне, що стримує розвиток підприємств, — це обмеженість ресурсів, за які й точиться головна конкурентна боротьба між організаціями, що належать до однієї галузі. Він вводить поняття «організаційна популяція», тобто сукупність підприємств, які мають близькі цілі щодо пріоритетів своєї побудови:

- в одній «популяції» головне — орієнтація на гнучкість виробництва;
- в іншій — стабільність параметрів упродовж свого існування;
- решта — надає перевагу універсальності діяльності.

Автор моделі доводить, що для досягнення зазначених цільових орієнтирів потрібні ресурси відповідного типу: гнучкість можлива за наявності переваг у використанні ліквідних ресурсів; стабільність означає орієнтацію на використання ресурсів, що повільно знецінюються; універсалізація досягається за умов створення можливостей для використання відповідних ресурсів широкого призначення. Як правило, організація використовує певну комбінацію зазначених ресурсів, забезпечуючи відповідне поєднання гнучкості, стабільності та можливості універсалізації своєї діяльності, одночасно конкуруючи всередині «організаційної популяції», а «популяції» конкурують між собою. Цю модель використовують для обґрунтування ресурсних стратегій. Комбінація необхідних ресурсів залежить від особливостей галузі і дає змогу в разі виконання зазначених вимог створити життєздатну організацію (підприємство). Кожне підприємство використовує свою «нішу», яка визначається кількома показниками: обсягом середовища (зокрема й ринком), його стабільністю/нестабільністю, ступенем концентрації виробництва та конкуренцією.

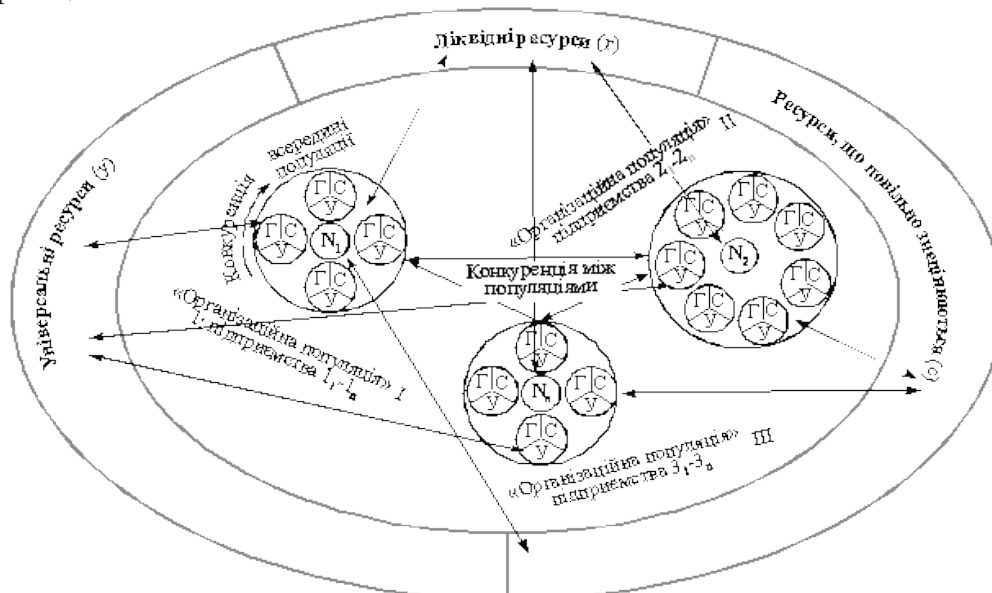


Рис.5.3. «Екологічна модель середовища» Г. Олдріча (r — вимоги гнучкості; s — вимоги стабільності; y — вимоги універсальності; N1...N2 — ніша підприємства, що належить до певної «організаційної популяції»)

На відміну від «екологічної моделі», що базується на дослідженнях ресурсної сторони діяльності підприємства, існує дуже «потужний» напрямок у дослідженнях проблематики «організації — середовище», де розглядаються взаємозв'язки та взаємний вплив середовища і організаційної структури.

Багато дослідників вважають, що треба встановити взаємозв'язки з певними елементами середовища через створення спеціальних автономних підрозділів в організації, що на різних підприємствах дістали назву «центри прибутку», «центри інвестицій», «стратегічні господарські центри»

Наявність таких організаційних одиниць потребує перебудови всієї традиційної організаційної структури, зміни змісту роботи окремих керівників.

Розглянуті моделі зовнішнього середовища не вичерпують усієї різноманітності застосовуваних підходів, однак показують найзначніші напрямки в цій галузі. Практична цінність таких моделей різна для різноманітних галузей народного господарства та підприємств. Сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами і т. ін. Проте загальна тенденція у стратегічному аналізі вже вимальовується.

Усі сучасні автори розрізняють:

зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);

проміжнє середовище (або «середовище завдань»);

внутрішнє середовище організації.

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

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

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

Стратегічний аналіз користується всією сукупністю інструментів, які існують для визначення механізмів впливу середовища на діяльність організацій, методів аналізу діяльності окремих підсистем. Мистецтво менеджера полягає у виборі напрямків аналізу та відповідного інструментарію, які б дали змогу скласти уявлення про оточення та його вплив на стан справ у його організації.

Під *зовнішнім середовищем* розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретного підприємства, але що роблять чи здатні вплинути на його функціонування і тому потребують урахування при прийнятті господарських рішень. Зовнішнє

середовище є джерелом, що постачає організації ресурси, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість свого виживання.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку й займане у ньому місце організацією.

Зовнішнє оточення вивчається для того, щоб розкрити ті *загрози* і *можливості*, що організація повинна враховувати під час визначення стратегії (цілей) і при її досягненні (реалізації).

Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. Далі наведено основні напрямки та фактори, за якими в найбільшому обсязі можуть здійснюватися аналіз і прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки тільки констатацією ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, що показує, якою мірою зміна одного фактора діє на інші складові. Потрібно виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами і т. ін. Проте більшість сучасних авторів визначають зовнішнє оточення як сукупність двох середовищ: **макрооточення** і **безпосереднього оточення** організації.

**Макрооточення** створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. Характеризується такими факторами.

*Економічні фактори.* Вивчення стану економіки припускає аналіз ряду показників: величини валового внутрішнього продукту, темпів інфляції, продуктивності праці, норм накопичення, платіжного балансу, податків тощо.

Під час вивчення економічного впливу також важливо звертати увагу на такі фактори як:

- природні ресурси, що добуваються;
- клімат;
- структура населення;
- рівень безробіття;
- рівень освіти робочої сили, величина заробітної плати і темпи її зростання.

Вивчення перерахованих показників і факторів свідчить про те, які можливості для ведення бізнесу це дає. Також у сферу інтересів стратегічного управління входить і розкриття потенційних погроз для фірми, що укладені в окремих складових економічної компоненти.



*Аналіз правового регулювання* припускає вивчення законів і інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, дає організації можливість визначити припустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Важливо також звертати увагу на такі аспекти, як дієвість правової системи, традиції в цій області і процесуальну сторону практичної реалізації законодавства.

*Політичні фактори* повинні вивчатися в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри державної влади відносно розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких має намір проводити в життя свою політику.

Вивчення політичних факторів повинне концентруватися на з'ясування того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобістів існують в органах державної влади, як уряд ставиться до різних галузей економіки й регіонів країни, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливо усвідомити базові характеристики політичної системи: ідеологія, що визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, який ступінь суспільного невдоволення і наскільки сильні опозиційні політичні структури.

*Соціальні фактори.* Вивчення соціальних факторів макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес, таких соціальних явищ і процесів, як:

- ставлення людей до роботи і якості життя;
- існуючі в суспільстві звичаї та вірування;
- цінності, поділювані людьми;
- демографічна структура суспільства, ріст населення;
- рівень освіти, мобільність людей тощо.

Процеси, що протікають у соціальному компоненті зовнішнього оточення, впливають на формулювання споживчих переваг, від яких дуже сильно залежать спрямованість і величина споживчого попиту, а отже, і можливість фірми реалізувати свою продукцію.

*Науково-технологічні тенденції.* Аналіз технологічних факторів дозволяє вчасно побачити ті можливості, що розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для вдосконалення виробленої продукції і для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менш величезні погрози для фірм. Відстеження процесу розвитку технологій важливо не тільки у зв'язку з необхідністю вчасного початку використання нових технологічних досягнень, також з необхідністю організації передбачати і спрогнозувати момент відмовлення від використовуваної технології. В деяких випадках, в залежності від цілі аналізу до уваги можуть прийматися *міжнародні фактори, природно-екологічні, географічні* тенденції тощо.

Усі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває *складність зовнішнього середовища*. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відстежувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати:

- *взаємозв'язок* факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- *складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- *динамічність і рухомість*, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- *невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

Потрібно зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів та галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо.

**Безпосереднє оточення.** Вивчення *безпосереднього* оточення організації спрямовано на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація є в безпосередній взаємодії (фактори середовища прямого впливу). До цих факторів належать:

- споживачі (покупці);
- постачальники;
- конкуренти;
- ринок робочої сили.

**Аналіз споживачів** як фактора безпосереднього оточення організації в першу чергу має своїм завданням складання характеристики тих, хто купує продукт, реалізований організацією. На думку *П. Друкера*, основна мета бізнесу – створювати споживача. Під цим розуміється наступне: виживання і виправдане існування організації залежить від спроможності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити.

Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти – *кількісний і якісний*. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту.

Розрізняють *кінцевих споживачів та організації-споживачі* (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо). Ідентифікація споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання – умова успішного виробництва. Споживачі досліджуються за допомогою статистичної

та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики

Вивчення споживачів дозволяє організації краще усвідомити:

- який продукт у найбільшій мірі буде прийматися покупцями;
- на який обсяг продажу може розраховувати організація;
- якою мірою покупці прихильні продуктові саме даної організації;
- наскільки можна розширити коло потенційних покупців;
- що очікує продукт у майбутньому.

Характеристика споживача складається за такими напрямками:

- географічне місцезрештування;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики (становище в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички тощо);
- ставлення до продукту (чому він купує даний продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт тощо).

**Аналіз постачальників** спрямований на виявлення аспектів діяльності тих суб'єктів, що постачають організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними, інформаційними ресурсами, фінансами, тобто, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту. Варто розрізняти постачальників сировини та матеріалів, капіталу, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку.

Якщо постачальники володіють великою конкурентною силою, можуть поставити організацію у велику залежність від себе.

Конкурентна сила постачальників залежить від таких факторів:

- рівень спеціалізації постачальника;
- величина вартості для постачальника, переключення на інших клієнтів;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні визначених ресурсів;
- концентрація постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- важливість для постачальника обсягу продажу.

Під час вивчення постачальників слід звертати увагу *перелік чинників*, які можуть використовуватись для характеристики постачальників під час оцінювання ступеня їх впливу на організацію:

- оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються);
- характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг, дефіцитність, структура матеріально-технічних ресурсів: ліквідні, довгозношувані, універсальні і т. ін.);
- розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тенденції їхнього розвитку/занепаду;
- оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;

- еластичність окремих ресурсів за ціною;
- кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників);
- можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів);
- кількість (відсутність) підприємств, що можуть поставляти продукти-замінники;
- кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);
- оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо – рівень витрат на поставки в галузі та відповідна тенденція);
- оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника;
- оцінка можливостей вертикальної інтеграції «вперед» постачальників з виробниками за окремими видами ресурсів.

**Конкуренти** – це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за споживача і за ресурси, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і важливе місце в стратегічному управлінні. Таке вивчення спрямоване на те, щоб виявляти слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього побудувати свою стратегію конкурентної боротьби.

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

Професор Гарвардської школи бізнесу *М.Портер* наочно довів, що стан конкуренції можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництво між продавцями всередині галузі.
2. Спроби компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами – субститутами (товари-замінники).
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.
4. Здатність постачальників диктувати свої умови.
5. Здатність споживачів продукції організації диктувати свої умови.

**I. Суперництво між продавцями усередині галузі.** З усіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив має конкурентна боротьба між фірмами, що надають однотипні товари і послуги.

Конкуренція тут виникає у зв'язку з появою кращого задоволення потреб споживачів або необхідності поліпшення своєї діяльності.

*Інтенсивність конкуренції* між продавцями виявляється в тому, наскільки енергійно фірми використовують такі засоби конкурентної боротьби, як:

- більш низькі ціни;
- поліпшені характеристики товару;
- більш високий рівень обслуговування споживачів;
- тривалі терміни гарантійного періоду;
- спеціальні способи просування товару на ринок;
- випуск нових товарів.

При цьому конкуренція може вестися не на життя, а на смерть, залежно від того, наскільки часті й агресивні дії, що загрожують конкурентам, починає фірма.

Існують фактори, що в будь-якій галузі впливають на інтенсивність конкуренції:

- конкуренція підсилюється зі збільшенням кількості фірм, що суперничають, у міру того, як вирівнюються їхні розміри й обсяг виробництва;
- звичайно конкуренція сильна, якщо *попит* на продукцію *росте повільно*;
- конкуренція підсилюється, якщо умови господарювання в галузі штовхають фірми на *зниження цін* чи на застосування інших засобів збільшення обсягу продажу й обсягів виробництва;
- конкуренція підсилюється, якщо *витрати* покупців за умови *переходу* зі споживання однієї марки на споживання іншої *невеликі*;
- конкуренція підсилюється, якщо одна чи кілька компаній *не задоволені* своєю часткою ринку і *намагаються* збільшити її за рахунок частки конкурентів;
- конкуренція підсилюється пропорційно *зростанню прибутку* від успішних стратегічних рішень;
- конкуренція стає інтенсивною, коли *витрати на те, щоб залишити ринок вищі*, ніж на те, щоб залишитися в ньому і взяти участь у конкурентній боротьбі;
- конкуренція підсилюється, коли великі компанії, що діють в інших галузях, *придбають* яку-небудь *розорену* фірму в даній галузі і приступають до здійснення рішучих заходів щодо перетворення купленої фірми в лідера ринку (Філіп Моріс - провідна компанія з виробництва цигарок купує Мілер Брєвінг (компанію по виробництву пива)).

**II. Фірми, які тільки що з'явилися на ринку** володіють новими виробничими потужностями, бажанням забезпечити собі частку ринку, іноді значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби.

Серйозність погрози появи нових конкурентів залежить від двох факторів:

- бар'єрів на шляху проникнення на ринок;
- очікуваної реакції компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника.

Такими бар'єрами можуть бути: поглиблена спеціалізація у виробництві продукту, низькі витрати за рахунок ефекту масштабу виробництва, контроль

за каналами розподілу, прихильність споживачів до певних марок, використання місцевих особливостей, що дають перевагу в конкуренції тощо.

Тому дуже важливо добре знати, які бар'єри можуть зупинити чи перешкодити «новачку» вийти на ринок, і споруджувати саме ці бар'єри.

**III.** Дуже великою конкурентною силою є **виробники товарів-субститутів**.

Фірми однієї галузі промисловості нерідко вступають у конкуренцію з фірмами іншої галузі промисловості, оскільки товари, що випускаються ними, є взаємозамінні. *Наприклад, виробники окулярів конкурують з виробниками контактних лінз. Цукрова промисловість конкурує з компаніями, що виготовляють замінники цукру. Фармацевтичні фірми, що випускають аспірин, повинні враховувати, як їхня продукція сприймається порівняно з іншими знеболювальними препаратами.*

Вплив на конкуренцію товарів-субститутів виявляється по-різному:

- *по-перше*, наявність доступних і конкурентоспроможних за ціною товарів-субститутів змусить компанії встановити ціни, що дозволять споживачам не переходити на замінники, а самим компаніям не підірвати своє становище на ринку;

- *по-друге*, наявність замінників дає можливість споживачам порівняти якість і характеристики продукції, а не тільки її ціну;

- *по-третє*, показник конкурентної сили замінників оцінює, наскільки складним чи дорогим може бути для споживачів перехід на товари-субститути.

Як правило, чим нижче ціна замінників, чим вище їхня якість і споживчі характеристики, чим нижче витрати користувача, тим вище вплив на конкуренцію з боку товарів-субститутів.

#### **IV. Конкурентна сила постачальників**

Чи є постачальники сильною або слабкою конкурентною силою, залежить від існуючих умов у галузі, організацій - постачальників і від значущості для споживача товару, що вони поставляють.

У яких саме випадках конкурентний вплив з боку постачальників знижується?

- Якщо виріб, який вони постачають, є *стандартним предметом* споживання, що постачається на відкритий ринок великою кількістю фірм, які цілком забезпечують попит.

- Конкурентна сила постачальників також знижується в тому випадку, якщо на ринку *з'явилися* великі партії *товарів-замінників*, а переключення на них не представляється складним і не вимагає значних витрат.

- Постачальникам також важко досягти своїх цілей, якщо галузь промисловості, яку вони постачають, є *їхнім основним споживачем*. У цьому випадку добробут постачальників прямо залежить від добробуту споживачів.

У яких випадках конкурентна сила постачальників велика?

- Конкурентна сила постачальників велика, якщо на продукцію постачальників припадає *значна частина витрат* під час виробництва кінцевого виробу.

- Якщо продукція постачальників відіграє *вирішальну роль* у процесі виробництва чи якщо вона в значній мірі впливає на *якість* виробленого товару.

- Конкурентна сила постачальників також зростає, якщо вони можуть забезпечити постачання комплектуючих за *більш низькими цінами*, ніж під час виробництва цих виробів самими фірмами споживачами.

[Приклад: виробники електротехніки, призначеної для робіт поза будинком (газонокосарки, снігоприбиральні машини), вважають, що дешевше придбати невеликі двигуни в інших виробників, ніж виробляти власні].

- Якщо витрати, обумовлені переходом на інший ресурс, є високими.

- Якщо постачальники працюють у декількох галузях.

#### **V. Конкурентна сила покупців (споживачів)**

Конкурентна сила покупців так само, як і постачальників, може коливатися від значної до слабкої. Вивчаючи покупця, фірма усвідомлює для себе, наскільки сильні його позиції стосовно неї в процесі торгу.

Існує ряд факторів, що визначають торгову силу покупця, які обов'язково повинні бути вивчені в процесі аналізу:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;

- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем;

- рівень інформованості покупця;

- наявність продуктів-замінників;

- вартість для покупця переходу до іншого продавця;

- чутливість покупця до ціни, що залежить: від загальної вартості здійснюваних ним закупівель, від його орієнтації на певну марку, від наявності визначених вимог до якості товару, від рівня його доходу.

Покупці мають переваги в ряді випадків.

- Чим *менше* покупців і чим *більший* обсяг продукції вони здобувають, тим більше їхньої можливості впливу на продавців. Якщо кількість покупців велика, і кожен з них діє окремо та купляє невелику кількість товару, тим їхній вплив на ринок буде слабкішим.

- Покупці виграють і в тому випадку, якщо *витрати*, обумовлені переходом на конкуруючий виріб чи субститути (замінники), відносно *низькі*. У будь-який час покупці можуть задовольнити свої запити, звернувшись до декількох продавців.

### **5.2. Аналіз внутрішнього середовища (стану) організації**

*Внутрішнє середовище* організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Вона робить постійний і

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

Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається обстеженням внутрішніх сильних і слабких сторін організації. Це обстеження являє собою методичну оцінку функціональних зон організації, призначену для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін діяльності.

Внутрішній аналіз проводять для того, щоб:

- визначити ресурси, загальні й серцевинні (стрижньові) компетенції з метою їх подальшого розвитку і використання;
- оцінити, наскільки ефективно створений процес розвитку ціннісного ланцюжка;
- визначити слабкі сторони діяльності організації та врахувати їх під час реалізації майбутніх стратегій;
- оцінити якість продукту;
- проаналізувати фінансову діяльність, порівнявши її з показниками конкурентів;
- оцінити інвестиційний потенціал у випадку, якщо фінансування здійснюється із зовнішніх джерел;
- зробити попередню оцінку придатності, обґрунтованості і прийнятності майбутніх стратегій.

Внутрішній аналіз вбирає всі або частку наведених аспектів діяльності організації:

- ресурсний аналіз;
- перевірка й аналіз компетенцій;
- аналіз з використанням моделі ціннісного ланцюжка М. Портера;
- продукти і їх позиція на ринку (маркетинг);
- фінансові ресурси і результати фінансової діяльності;
- людські ресурси;
- організаційна культура й імідж;
- організаційні процеси.

**5.2.1. Ресурсний аналіз.** Ресурси бувають *матеріальними* та *нематеріальними*. Вони є тими первинними факторами, які дозволяють організації здійснювати свою діяльність. *Матеріальні* активи вбирають у себе запаси, матеріали, обладнання, будівлі, людські ресурси, фінанси і т.д. *Нематеріальні* вбирають навички, знання, бренди, ділову репутацію, патентні права і т.д. (Coyne, 1986; Hall, 1992). Нематеріальні ресурси виробляються в



межах самої організації, тоді як матеріальні ресурси надходять в організації з зовнішніх джерел. Останні здобуваються на ресурсних ринках в умовах конкурентної боротьби з організаціями, які діють на ринку галузі та за його межами. Тому відносини з постачальниками ресурсів можуть складати дуже важливу частину стрижнєвої компетенції організації.

Вивчаючи ресурси в межах внутрішнього аналізу, для одержання вичерпної інформації, можна використовувати декілька моделей:

- аналіз за категоріями;
- аналіз за специфічністю;
- аналіз за результатом.

*Аналіз за категоріями.* Аналіз можна проводити за категоріями: людські, фінансові, виробничо-технологічні, інформаційні, комунікаційні, а також матеріальні ресурси. Потім їх можна оцінювати з кількісного (скільки) і з якісного (наскільки ефективно ці ресурси використовуються) боку. Наприклад, такі матеріальні ресурси як будівлі й обладнання – звичайно аналізуються для того, щоб визначити їх потужність, термін служби, стан, спроможність брати участь у виробничому процесі і т.д. Матеріали і запаси оцінюються з погляду їхньої якості, надійності, доступності, кількості постачальників, термінів поставки і витрат на одиницю продукції.

*Аналіз за специфічністю (унікальністю).* Аналіз ресурсів можна проводити відповідно до їхньої специфічності. З цього погляду ресурси можуть бути *специфічними* та *неспецифічними*. Наприклад, деякі технології, а саме: програми забезпечення для комп'ютерів було розроблено для широкого застосування в світі бізнесу, а не для вузьких галузей. Це комп'ютерна обробка тексту, зберігання бази даних, використання електронних таблиць. Інші програми (система бронювання авіаквитків) складені для високопрофесійного використання. У той час як неспецифічні ресурси, більш адаптивні, створюють основу компетенцій, специфічні галузеві ресурси, передусім, діють як основа для стрижнєвих компетенцій (наприклад, спеціальні знання вчених у хімічній галузі).

*Аналіз за результатом.* Ресурси можуть бути оцінені з погляду їхнього значення під час аналізу внутрішніх і зовнішніх показників результатів діяльності. Внутрішні показники віддзеркалюють роль ресурсів при:

- формуванні цілей і задач (фінансові показники, показники результатів діяльності, показники обсягу виробництва);
- історичній ретроспективі (показники результатів діяльності компанії за визначений проміжок часу);
- порівнянні роботи підрозділів і відділів компанії.

Зовнішні показники можуть включати:

- порівняння з конкурентами в одній галузі;
- порівняння з конкурентами в інших галузях.

Використовуючи внутрішні та зовнішні методи аналізу, компанія може дати оцінку результатів своєї діяльності і, виходячи з цього, накреслити шляхи вдосконалення своєї діяльності в майбутньому. Однак діяльність організації забезпечується не тільки за рахунок ресурсів, також повинні бути вивчені й оцінені компетенції.

**5.2.2. Компетенції.** *Компетенції* – це властивості, подібні навичкам, знанням, технологіям і відношенням, які притаманні конкурентам на ринку однієї галузі. Компетенції менш матеріальні, ніж ресурси, і тому їх важче оцінити. Частіше всього компетенції виникають усередині. Але можуть також виникати зовні шляхом співробітництва з постачальниками, дистриб'юторами або замовниками.

*Відмінність стрижньових (серцевинних) компетенцій від компетенцій узагалі.* Загальні компетенції відрізняються від стрижньових компетенцій тим, що вони не дають найкращого результату. Крім того, вони нічим не відрізняються від компетенцій своїх конкурентів у цій самій галузі. *Стрижньові компетенції* відрізняються від *компетенцій* тим, що вони:

- притаманні тільки тим компаніям, показники яких перевершують середній рівень, характерний для даної галузі;
- унікальні і притаманні тільки одній компанії;
- складні;
- не піддаються копіюванню;
- пов'язані з задоволенням запитів покупця;
- сприяють підвищенню цінності продукту частіше, ніж загальні компетенції;
- звичайно з'являються в результаті особливих взаємовідносин з клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами;
- базуються на перевершених уміннях та знаннях співробітників компанії.

*Так, наприклад, у автомобільній промисловості всі виробники володіють компетенціями і ресурсами, необхідними для виробництва автомобіля. Однак, такі компанії, як **BMW**, мають стрижньові компетенції в галузі дизайну, конструкції двигуна і маркетингової політики, що створює їм репутацію виробника високоякісного автомобіля. Ці стрижньові компетенції дозволяють компанії **BMW** продавати свою продукцію за високою ціною. Таким чином, стрижньові компетенції є основою конкурентної переваги організації.*

Ресурси, компетенції і стрижньові компетенції, безумовно пов'язані з організацією ціннісного ланцюжка. Тому операційний аналіз і дослідження координації видів діяльності, спрямованих на розвиток ланцюжка цінностей, набувають дуже важливого значення.

**5.2.3. Аналіз видів діяльності в ціннісному ланцюжку.** Аналіз ціннісного ланцюжка (Porter, 1985) допомагає менеджерам зрозуміти, наскільки ефективно і продуктивно розміщено та скоординовано виробничу діяльність у їхній організації. Критерієм може бути оцінка вартості, що додається в процесі перетворення ресурсів в кінцеву продукцію, яка надходить на ринок у вигляді товарів чи послуг. Вартість вимірюється ціною, яку покупець ладний заплатити за товар. Цінність продукту можна збільшити двома способами: змінюючи думку про продукт таким чином, щоб споживач погодився заплатити більш високу вартість за нього, а не за подібний продукт, який випускається іншими компаніями; скорочуючи свої виробничі витрати до рівня нижче витрат конкурентів.

*Додана вартість.* Додана вартість товару чи послуг – це різниця між фінансовою вартістю кінцевого продукту та фінансовою вартістю сировини. Величина додавання вартості залежить від якості управління виробничим процесом. Якщо виробник несе втрати внаслідок роботи на застарілому обладнанні, то вартість, що додається в процесі виробництва, буде нижчою.

*Процес створення ціннісного ланцюжка.* Організації можна розглядати як системи, які перетворюють початкові компоненти (ресурси, сировину тощо) у кінцевий продукт (товари і послуги). Унаслідок внутрішньоорганізаційної діяльності вартість уведених ресурсів збільшується. Вартість готової продукції еквівалентна ціні, яку покупець погодився заплатити за неї. Різниця між кінцевою вартістю і загальними витратами складає *маржу* (валовий дохід), тобто прибуток без відрахування податків, відсотків та непередбачених витрат) (рис.5.4).

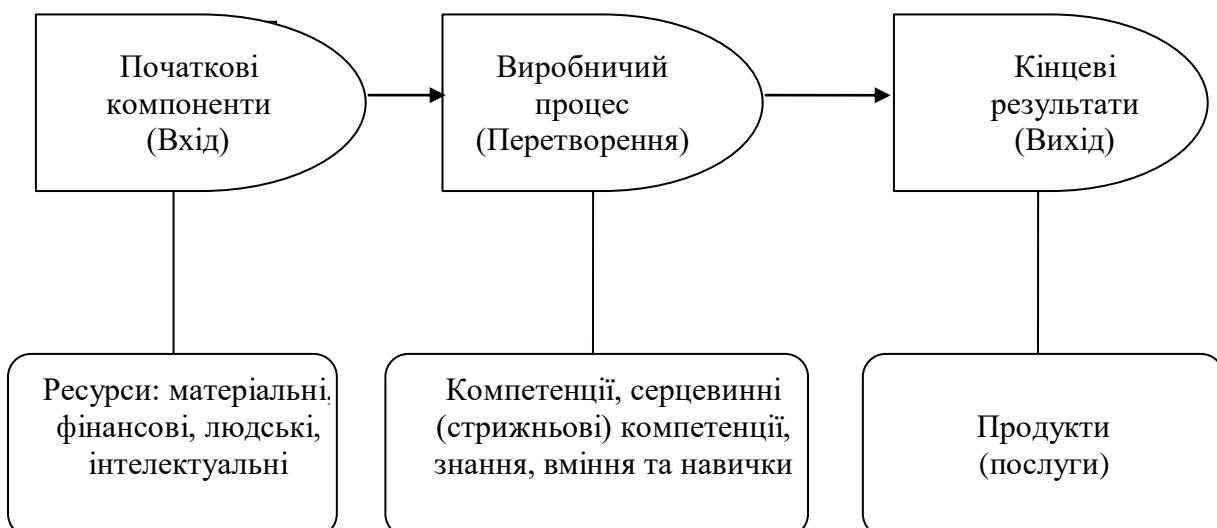


Рис.5.4. Спрощена схема процесу створення додаткової вартості

Усю діяльність організації можна розподілити на ряд послідовних дій, які *Портер* у 1985 р. описав як ціннісний ланцюжок (рис. 5.5). Діяльність усередині ланцюжка можна поділити на *основні* та *допоміжні* види. Основні види діяльності безпосередньо додають вартість до кінцевого продукту. *Допоміжні* види діяльності додають вартість не прямо, а побічно, сприяючи ефективному виконанню основних видів діяльності.

Основні види діяльності	Допоміжні види діяльності
<u>Внутрішня логістика</u> (прийняття і зберігання матеріалів (початкові компоненти), контроль запасів і розподіл початкових компонентів)	Інфраструктура компанії (планування, фінансування, інформаційні системи, менеджмент)
<u>Операції</u> (перетворення початкових компонентів у кінцевий продукт)	Управління персоналом (рекрутинг, відбір, навчання, винагорода і мотивація)
<u>Зовнішня логістика</u> (зберігання і розподіл кінцевої продукції)	Розвиток технологій (розробка продукту, процесів і ресурсів)
<u>Маркетинг і продаж</u> (забезпечення наявності продукту на ринку та його реклама)	Матеріально-технічне постачання (закупівля ресурсів)
<u>Обслуговування</u> (установка і післяпродажне обслуговування)	
Маржа прибутку	Маржа прибутку

Рис. 5.5. Ціннісний ланцюжок (Porter, 1985)

Різні типи організацій будуть мати різні ціннісні ланцюжки. Однак не всі види діяльності компанії однаково важливі в процесі створення ціннісного ланцюжка. Ті види діяльності, які є більш важливими, називаються *стрижньовими* і близько пов'язаними зі стрижньовими компетенціями. Так, для Дому мод Кальвіна Кляйна діяльність, пов'язана з розробкою дизайну, є дуже важливою з погляду додавання вартості, тому стрижньові компетенції компанії сконцентровані саме в цій сфері.

Аналіз видів діяльності стосовно додавання вартості допомагає встановити, де відбувається найбільше підвищення вартості, де є потенціал для її збільшення за рахунок зміни розміщення видів діяльності й покращення їх координування. Важливо відзначити, що ціннісний ланцюжок організації слід аналізувати не ізольовано, а у взаємозв'язку з постачальниками, розповсюджувачами і клієнтами.

За допомогою методу аналізу ціннісного ланцюжка його порівнюють з ціннісним ланцюжком конкурентів. У результаті визначають переваги й недоліки альтернативних варіантів розміщення видів діяльності.

**5.2.4. Маркетинг.** Маркетинг це соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб індивідів і груп за допомогою створення, пропозиції та обміну на ринку товарів і послуг, які мають цінність. Під час внутрішнього дослідження цього напрямку вивчаються і аналізуються такі положення:

- вироблені продукти (послуги);
- частка ринку і конкурентоспроможність товару;
- розмаїтість асортименту;
- ринкові дослідження і розробки;
- розробка нових продуктів;
- передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів;
- ефективний збут, реклама і просування товару на ринок;
- цінова політика;
- життєвий цикл основних продуктів;
- імідж, репутація і якість товару;
- прибутки, одержані внаслідок маркетингової діяльності.

Спосіб взаємодії організації зі своїми ринками є одним із найбільш важливіших аспектів конкурентної стратегії. Уявлення про ринок як про місце, де зустрічаються покупці та продавці, може в рівній мірі належати до ресурсних і товарних ринків. *Товарні* ринки – це ринки, на яких організації конкурують одна з іншою за продаж, *ресурсні* – на яких організації конкурують одна з іншою за сировину. Економісти визначають *ринок* як систему, яка має дві сторони. Сторона «попит» поєднує споживачів і покупців продуктів або ресурсів, а сторона «пропозиція» – їхніх виробників.

У стратегічному управлінні часто використовується термін «ринок», при цьому йому надається дещо інше значення. Під «ринком» розуміють групу

фактичних або потенційних споживачів із подібними потребами і запитами (сторона «попит») сторона «пропозиція» співвідноситься з галуззю. Визначення ринків організації та їх кордонів є відправним моментом для формування стратегії, що також дозволяє визначити конкурентоспроможність організації за результатами її діяльності. Аналіз та визначення ринків дозволяє одержати необхідну інформацію про погрози та можливості.

*Ринкова доля* – міра оцінки результатів діяльності фірми, що стосується її спроможності завойовувати і зберігати покупців. Ринкова доля вимірюється показниками обсягу і вартості. *Показник обсягу* віддзеркалює кількість одиниць товару, які продано компанією на ринку. *Показник вартості* віддзеркалює торговельний обіг однієї компанії порівняно із загальним обігом ринку.

Межі ринків також можна визначати різними методами. Є три загальноприйнятих визначення ринку:

- засноване на продукті;
- засноване на задоволенні потреби або виконаній функції;
- засноване на ідентифікації покупця;
- комбіноване визначення.

*Цільовий маркетинг і сегментація ринку.* Ринки рідко бувають однорідними. У межах одного ринку існують групи покупців із подібними запитами, і саме ця подібність потреб і запитів відрізняє одну частку ринку від іншої. Ці субринки мають назву *ринкових сегментів*. Організація може розробити цільовий ринок і визначити фокус своєї комерційної діяльності, урахувавши відмінності між сегментами й обираючи той, який вона буде обслуговувати.

Процес сегментації являє собою ефективний інструмент у конкурентній боротьбі. Очевидно, що організація буде розквітати в тому випадку, якщо буде забезпечувати покупця потрібними їм товарами.

Основними критеріями для встановлення ринкових сегментів є:

- демографічні (відмінність у віці, доходах, статі, професії, освіті, національності, стадії життєвого циклу сім'ї, віросповіданні тощо);
- географічні (відмінності, обумовлені країною, регіоном, типом ведення господарства, оточенням (географічні відмінності));
- психографічні (відмінності в способі життя людей, особливостях особистості чи інтелекту);
- поведінкові (прихильність торговій марці, частота використання, привід для споживання).

### **5.2.5. Аналіз показників господарської діяльності та фінансовий аналіз**

Наявність грошей чи їх відсутність є центральним питанням стратегічного розвитку всієї організації незалежно від її розміру. Чи здатна компанія фінансувати свої існуючі і майбутні стратегії – це головне питання під час аналізу стану компанії.

*Капітал* – це гроші, які компанія інвестує в господарську діяльність, придбаючи нове обладнання, виробничі потужності, додаткові приміщення тощо. Вкладення капіталу дозволяє організації розширювати свою діяльність і, як наслідок, збільшувати доходи та прибуток для подальшого розвитку.

Капітал може бути залучений з боку акціонерів за рахунок нерозподілених прибутків, унаслідок емісії прав, за допомогою позичкового капіталу чи шляхом розпродажу активів. Покращення фінансової ситуації в організації можна досягти за рахунок удосконалення засобів управління *обіговим* капіталом. *Обіговий* капітал – це кошти, які компанія використовує для поточних фінансових операцій. Обіговий капітал включає:

- запаси сировини й матеріалів;
- дебіторську заборгованість;
- кредиторську заборгованість;
- наявні гроші або поточні банківські депозити.

Аналіз *фінансового* стану звичайно є частиною внутрішнього стану компанії, як правило поєднує три види аналізу.

*Трендовий аналіз* – цей метод дозволяє прослідкувати зростання показників, їх зниження і ступінь зміни за визначений проміжок часу. Чим довший проміжок часу, тим більш точно уявлення можна отримати про стан компанії з погляду її історичного розвитку. Щоб провести *трендовий* аналіз, достатньо порівняти наявні показники і визначити, чи відбуваються значні зміни за ті чи інші роки. Порівнюючи послідовно дані, можна виявити різкий стрибок вгору, чи, навпаки, униз.

*Порівняльний* аналіз – порівняння результатів діяльності даної організації з результатами діяльності її конкурентів.

*Коефіцієнтний* аналіз – це порівняння (у відсотковому співвідношенні) двох статей однієї форми звітності.

Залежно від мети досліджень виділяють 5 основних груп фінансових коефіцієнтів:

- 1) коефіцієнти результативності;
- 2) коефіцієнти ефективності;
- 3) коефіцієнти ліквідності;
- 4) інвестиційні коефіцієнти;
- 5) коефіцієнти структури капіталу.

Крім вищезгаданих методів фінансового аналізу, існують інші методи, які є не менш ефективними. Наприклад, фінансовий *бенчмаркінг* є варіантом порівняльного аналізу і являє собою детальний аналіз подібних компаній, які діють в одній галузі. Метою аналізу є визначення найвищих показників діяльності організації, які пізніше використовуються як орієнтир для проведення порівняння. Задачею *бенчмаркінгу* також є не тільки визначити компанію з найвищими показниками діяльності, але й пояснити причини успішних показників.

**5.2.6. Людські ресурси й організаційна культура.** *Людські ресурси* – один із головних видів ресурсів в будь-якому організаційному процесі. Ретельне дослідження можливостей цих ресурсів є важливою частиною стратегічного аналізу. Рішення відносно майбутньої стратегії приймаються людьми, самі стратегії також реалізуються людьми. Успіх чи провал обраної стратегії будуть залежати не тільки від рішень, які прийняті в минулому, але й від того, як ці рішення реалізуються в теперішній час працівниками організації. Тому питання про те, хто і що виконує, як і чому виконує те, що необхідно для реалізації стратегії, є важливими для діяльності організації. Люди беруть участь у створенні додаткової вартості, в управлінні компанією, вони ж можуть завдати великого матеріального збитку, допускаючи серйозні помилки. Основним засобом для розуміння ролі людських ресурсів організації є аудит людських ресурсів.

*Аудит людських ресурсів* – це дослідження чисельності, умінь, структури та інших аспектів, які характеризують персонал організації. Зміст аудиту людських ресурсів може бути різним у різних компаніях, він залежить від розміру організації або географічних факторів. Однак типові характеристики під час перевірки людських ресурсів будуть включати такі параметри:

- кількість службовців, яка визначається за різними критеріями обліку – загальна кількість, кількість по відділах, за розміщенням, за кваліфікацією, за посадовим рангом в ієрархічній структурі, за віком, за стажем, за статевою чи етнічною приналежністю;
- витрати на працівників – звичайно вимірюються заробітною платою та додатковим «навантаженням» (держстрахування тощо);
- організаційна структура і місце співробітників у ній;
- процедури прийняття на роботу і підбору кадрів, ефективність цих процедур;
- якість й ефективність програм підготовки і розвитку;
- рівень мотивації та морального стану співробітників;
- характеристика працівника або характеристика виробничих відносин між адміністрацією та службовцями;
- внутрішні і зовнішні організаційні мережі, створені співробітниками компанії (їхня ефективність);
- моніторинг (спостереження) ефективності існуючої політики кадрів і процесу контролю.

Інформація, яку одержано в результаті такого аудиту, може надати адміністрації важливі відомості про стан людських ресурсів. Для деяких типів організації для успішної роботи необхідні регулярні ревізії (формальні або неформальні). *Наприклад, структура людських ресурсів у професійному футбольному клубі цілком прозора і перевірка відбувається безперервно, хоча офіційно (формально) аудит може ніколи не проводитися. Людські ресурси у футбольній команді, яка програє кожен матч, і так будуть визначені*



відвертим недоліком навичок, проте формальна перевірка ледве необхідна в такій ситуації.

Формальний аудит може проводитися регулярно чи тоді, коли адміністрації необхідна інформація для стратегічного аналізу. Говорячи про аналіз внутрішнього середовища, слід пам'ятати, що внутрішнє середовище якби цілком пронизується організаційною культурою.

**5.2.7. Організаційна культура.** Культура організації є еквівалентом людської особистості. Одне із кращих визначень культури організації надано Ральфом Стейсі (Stacey, 1996). *Культура* групи людей – це переконання, звичаї, досвід та образ мислення, надбані і поділювані людьми, які працюють разом і проводять разом велику кількість часу. Це комплекс допущень, які люди приймають безсуперечно в процесі спілкування. На видимому рівні культура групи людей приймає форму ритуалів, символів, міфів, легенд, мовних символів й артефактів.

Таким чином, культуру компанії можна уявити як її «почуття і характер». Компанії (організації), як і люди, індивідуальні, тому скільки організацій, стільки й культур. Причому кожна організація є унікальною. Однак, незважаючи на це, можна виділити ознаки, спільні для різних організаційних культур.

Важливі **фактори** формування організаційної культури:

- світогляд засновників організації, особливо якщо вони достатньо сучасні;
- характер діяльності компанії і характер галузі, у якій вона функціонує;
- характер міжособистих і виробничих відносин;
- прийнятий стиль управління (наприклад, ступінь автократичності чи демократичності);
- національний чи регіональний характер ринку, на якому діє організація. Цей фактор впливає на дистанцію влади, що у свою чергу впливає на культуру;
- структура організації по горизонталі й вертикалі;
- залежність організації від технологій та їх виду.

Одним із найбільш поширених методів вивчення організаційної культури є використання культурної мережі. *Культурна мережа* – це схематичне уявлення елементів організаційної культури, у якій відслідковується вплив кожного елемента на всю парадигму.

*Парадигма* – є світогляд, тобто спосіб сприймання світу. Глибоко вкорінившись, вона виражається в системі припущень і переконань людей. Парадигма організації дуже важлива, оскільки визначає поведінку співробітників за умови певних обставин. Так, при необхідності вирішити деяку моральну дилему або зробити вибір ортодоксальний віруючий та невіруючий представники Заходу прийдуть до різних результатів і висновків, бо в основі їхніх рішень полягають різні парадигми. Причини, які примушують

різні культури дотримуватися різних парадигм, визначаються культурною мережею.

*Легенди* – це історії, які співробітники однієї організації розповідають один одному, новачкам та іншим людям, які не працюють в організації. Звичайно, це розповіді про основні події минулого й теперішнього, досягненнях і невдачах, про те, що вважається важливим для всіх працівників компанії.

*Традиції* – це схеми поведінки в організації. Вони повторюються з такою регулярністю, що сприймаються як зразок поведінки. *Ритуали* формуються протягом великого періоду часу й можуть бути формальними та неформальними.

Формальні традиції й ритуали є частиною ділової практики організації, прикладами формальної традиції можуть бути «винагорода за стаж роботи» чи закордонні відрядження. Неформальні традиції й ритуали – це правила поведінки на корпоративному вечорі або чи постійно колеги збираються (чи не збираються) після роботи.

*Символи* – символічні аспекти діяльності організації стосуються тих сфер, які що-небудь символізують для людей: використання службового автомобіля, місцезнаходження офісу, їхня посада. В одних компаніях такі символи не мають ніякого значення, в інших грають важливу роль. Те, як службовці ставляться до символів, може багато розповісти про культуру організації.

*Організаційна структура.* Структура організації може бути набагато ширше, ніж формальні відносини, віддзеркалені в ієрархічній схемі компанії. Можуть існувати неформальні структури, у яких відбиваються між особисті відносини, які виходять за межі формальних структур. У деяких організаціях неформальні структури розвинені сильніше, ніж в інших.

*Системи контролю.* Контроль над діяльністю, сильний чи слабкий, тісно пов'язаний з культурою. Він значною мірою залежить від дистанції влади і характеру діяльності організації. Системи контролю співвідносяться з тими видами діяльності, результати яких оцінюються за встановленими стандартами, а самі стандарти і перевірка результатів діяльності залежать від культури компанії.

*Структура влади.* Ключові положення, які формують парадигму, створюються найбільш впливовими управлінськими групами в організації. В одних компаніях такою владою може бути наділений відділ досліджень, в інших – виробничий або якийсь інший відділ компанії. Інколи між окремими структурами організації можуть виникати суперечності з приводу пріоритетів, які формують парадигми.

Кожен з компонентів культурної мережі впливає на парадигму організації. Парадигма є підсумковим ефектом усіх культурних впливів на систему поглядів співробітників організації. Це належить не тільки організації, але й різним регіонам світу. Світогляд мешканців Близького Сходу відрізняється від поглядів мешканців Північного Сходу Європи. Відмінність пояснюється

впливом кожного компонента культурної мережі на національну або регіональну парадигму.

Особлива важливість аналізу організаційної культури також полягає в тому, що вона визначає не тільки відносини між людьми в організації, але також впливає на те, як організація будує свою взаємодію з зовнішнім оточенням, як ставиться до своїх клієнтів і які методи вибирає для ведення конкурентної боротьби. У такий спосіб формується імідж. Імідж організації – це враження, що створюється нею за допомогою співробітників, клієнтів, суспільної думки в цілому. Це враження стимулює клієнтів до покупки товарів у певних організацій, а не в інших.

### **5.3. Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства**

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їх груп. Для цього всі розглядувані фактори потрібно віднести до таких, що діють позитивно чи негативно, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз щодо зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства стосовно внутрішнього середовища.

*Загрози* – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому. Сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей

*Можливості* – це нові можливості, що відкриваються для організації в майбутньому. Сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Під час аналізу внутрішнього середовища стратегічне управління виявляє сильні і слабкі сторони всередині організації, а також визначають умови успішного існування організації.

*Сила* – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; у чому організація процвітала, чи якась особливість, що надає їй додаткові можливості.

*Слабкість* – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії чи те, що їй не вдається порівняно з іншими або те, що ставить її в несприятливі умови.

Одним з найбільш визнаних інструментів стратегічного управління, який дозволяє проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий **SWOT-аналіз**.

Застосовуваний для аналізу середовища *метод СВOT (англ. SWOT)* – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є підходом, що проводить спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Методологія СВOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюгових зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

*Томпсон і Стрікланд* пропонують наступний набір характеристик, за якими можна скласти список сильних і слабких сторін організації, а також список загроз і можливостей для неї в зовнішньому середовищі.

#### **Сильні сторони:**

- видатна компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація;
- добре враження, що склалося від компанії в покупців;
- визнаний лідер ринку;
- гарний стратег у функціональних сферах діяльності організації;
- можливість одержання економії від росту обсягу виробництва;
- захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску;
- перевага в галузі витрат;
- переваги в галузі конкуренції;
- досвід у розробці нових товарів (наявність інноваційних здібностей);
- перевірений менеджмент;
- великий досвід роботи.

#### **Слабкі сторони:**

- немає чітких стратегічних напрямків;
- застаріле обладнання;
- конкурентна позиція, що погіршується;
- низька прибутковість тому, що...;
- недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами;
- відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;
- погано зарекомендована стратегія компанії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- уразливість стосовно конкурентного тиску;
- відставання в галузі досліджень і розробок;
- вузький асортимент продукції;
- погана збутова мережа;
- нижче середнього маркетингові здібності;
- нездатність фінансувати необхідні зміни у стратегії;
- собівартість кожного виробу вище, ніж в основних конкурентів.

#### **Можливості:**

- вихід на нові ринки;

- розширення асортименту продукції;
- вертикальна інтеграція;
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- ослаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку у зв'язку з ростом попиту на ринку;
- поява нових технологій і т.д.

#### Загрози:

- можливість появи нових конкурентів;
- ріст продажу продуктів-замінників;
- уповільнення росту ринку;
- несприятливі політика уряду та законодавчі вимоги;
- зростаючий конкурентний тиск;
- висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- зростаюча вимогливість покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні вимоги.

Організація може доповнити кожен з чотирьох частин наведеного списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відбивають конкретну ситуацію, у якій вона знаходиться.

Після того, як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також погроз і можливостей складено, настає етап установаження зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця СВOT, що має такий вигляд (рис. 5.6):

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3. .....	1. 2. 3. .....
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
1. 2. 3. .....		
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
1. 2. 3. .....		

Рис. 5.6. Матриця SWOT- аналізу

Ліворуч виділяються два блоки:

- сильні сторони;
- слабкі сторони, у які вписуються всі виявлені в результаті аналізу сторони організації.

У верхній частині матриці також виділяються два блоки, у які вписуються усі визначені можливості і загрози. На перетинання блоків утворюються чотири квадранти:

- СІМ (сила і можливості);
- СІЗ (сила і загрози);
- СЛМ (слабкість і можливості);
- СЛЗ (слабкість і загрози).

На кожному з полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації й виділити ті, які повинні бути враховані під час розробки стратегії поведіння організації.

Відносно тих пар, що були обрані з поля СІМ, варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін організації для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для тих пар, що виявилися на полі СЛМ, стратегію необхідно побудувати таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабості.

Якщо пари знаходяться на полі СІЗ, то стратегію повинна припускати використання сили організації для усунення погрози.

І нарешті, для пар, що знаходяться на полі СЛЗ, організація повинна виробляти таку стратегію, що дозволила б їй позбутися від слабості, і спробувати запобігти навислій над нею погрозі.

Розробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть переходити на протиположну сторону. Так, невикористана можливість може стати погрозою, якщо її використає конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена погроза може відкрити нові можливості, якщо конкуренти не змогли усунути саме цю загрозу.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку підприємства.

Розвитком SWOT-аналізу в області SW є SNW-підхід. SNW-це аббревіатура трьох англійських слів, два з яких вже згадувалися, а N-Neutral-означає нейтральну позицію, тобто поряд із сильними та слабкими сторонами діяльності фірми додається особлива - нейтральна сторона.

Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки вміти виявляти погрози й можливості, але і вміти оцінювати їх з погляду важливості і

ступеня впливу на стратегію організації. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на **матриці можливостей** (рис. 5.7).

Матриця будується в такий спосіб: зверху по горизонталі відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність організації (сильний, помірний, малий); ліворуч по вертикалі відкладається імовірність того, що організація може скористатися з можливості (висока, середня, низька).

Вірогідність використання можливості	Ступінь впливу		
	сильний	помірний	малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Рис.5.7. Матриця можливостей

Отримані усередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП, СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати.

Можливості, що потрапляють на СМ, НМ і НП, практично не заслуговують на увагу організації. Використовувати можливості, що потрапили на інші поля, можна, якщо в організації є досить ресурсів.

Подібна матриця складається для оцінки загроз (рис. 5.8). Зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози («руйнування», «критичний стан», «важкий стан», «легкі поранення»).

Ліворуч по вертикалі відкладається імовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька). Ті загрози, що потрапляють на поля ВР, ВК і СР, представляють дуже велику небезпеку для організації й вимагають обов'язкового негайного усунення. Загрози ВВ, СК і НР також повинні знаходитися в полі зору керівництва й бути усунуті в першому порядку. Щодо загроз, які знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібний уважний підхід до їхнього усунення.

Хоча при цьому не ставиться задача їхнього негайного усунення. Загрози, що залишилися на інших полях, також не повинні випадати з поля зору, необхідно уважно їх відслідковувати.

Вірогідність реалізації погрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичне становище	важке становище	легкі поранення
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Рис. 5.8. Матриця загроз

Поряд з вище перерахованими методами вивчення, для аналізу середовища може бути застосовано метод складання його **профілю**. Даний метод зручно використовувати для складання профілю зовнішнього і внутрішнього середовища організації. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища. У таблицю профілю середовища (рис.5.9) вписуються окремі фактори середовища.

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, $D=A*B*C$
1				
2				
.....				

Рис. 5.9. Таблиця профілю середовища

Кожному з факторів експертним способом надається оцінка:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу.

Далі всі три експертних оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактора для організації. За цією оцінкою керівництво може визначати, які з факторів середовища мають відносно більш



важливе значення для їхньої організації, і отже, заслуговують найсерйознішої уваги, а які фактори заслуговують на меншу увагу.

Аналіз середовища – це дуже важливий для розробки стратегії організації і складний процес, який вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі. Очевидно, що не знаючи середовища, організація не зможе існувати.

#### 5.4. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній

При визначенні стратегії розвитку підприємства менеджерам важливо розуміти умови функціонування, які визначаються специфікою галузі (тип товару, споживача, законодавче регулювання діяльності, умови вступу в галузь та виходу з неї, прибутковість діяльності тощо) та інтенсивність конкуренції в ній. Технологія аналізу галузі та конкуренції в ній охоплює аналіз зовнішнього середовища та частково внутрішнього середовища (рис. 5.10).

При аналізі специфіки галузі, як правило, аналізують її стан та привабливість – чим привабливіша галузь, тим жорсткіша буде в ній конкуренція. При цьому аналізуються:

- *ємність, прибутковість та динаміка розвитку галузі* є ключовими характеристиками, на які реагують потенційні учасники. Невеликі ринки не приваблюють крупних/ нових конкурентів. Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових підприємств, низька – скороченню.

Якщо за результатами аналізу робиться висновок про привабливість галузі, то частіше за все підприємства обирають агресивну стратегію розвитку, яка передбачає нарощення обсягів продажу, здійснення інвестицій у розширення виробничих можливостей та оновлення обладнання. Така стратегія обумовлена необхідністю зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Об'єкт аналізу	Підсистема, що аналізується			Специфіка галузі
	Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
	макро-середовище	безпосереднє оточення		
Характеристика галузі				X
Конкурентні сили, ступінь їх впливу		X		
Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі			X	
Сили, що призводять до змін в структурі конкурентних сил галузі	X			

Рис. 5.10. Блоки аналізу галузі та конкуренції в ній

Якщо за результатами аналізу галузь визнається непривабливою, то підприємства при розробці стратегії виявляють обережність в інвестуванні.

- *специфіка товарів, можливості оновлення технологій виробництва.* Специфіка товарів полягає в стандартизації та швидкості оновлення

асортименту, що, в свою чергу, напряму пов'язано з рівнем витрат в НДР та вимогами до якості та швидкості їх створення та впровадження. Чим швидше оновлюється товар, тим більший ризик того, що конкуренти можуть вирватися вперед.

Додатковим ризиком втрати конкурентної позиції для підприємства може бути швидкість оновлення технологій виробництва та реалізації продукції, що в першу чергу, обумовлюється зниженням ефективності інвестицій за рахунок швидкого морального зносу техніко-технологічної бази підприємства.

- *можливість появи нових учасників ринку*, що залежить (окрім зазначеного вище) від бар'єрів вступу до галузі (в першу чергу, за вимогами до первісного капіталу). Високі бар'єри захищають позиції тих підприємств, що вже діють на ринку.

Для тих підприємств, що давно існують в галузі, їм аналіз потрібен в динаміці. Тобто важливою є інформація щодо змін в умовах роботи та змін в складі конкурентів.

Конкурентний аналіз зовнішнього середовища виконується за трьома основними параметрами: структурний аналіз конкурентного оточення, визначення конкурентних позицій (аналіз стратегічних груп) та аналіз структури стратегічної групи. **Структурний аналіз конкурентного оточення** виконується за методикою, запропонованою М Портером, відповідно до якої виокремлюється п'ять сил, які визначають рівень конкуренції і, відповідно, рівень привабливості здійснення діяльності в певній галузі. У процесі структурного аналізу виконується оцінка вірогідності появи кожної з сил та її вплив на роботу підприємства.

Наступним кроком в процесі дослідження структури конкуренції є вивчення положення на ринку підприємств, що конкурують. Основним інструментом порівняння конкурентних позицій підприємств є побудова *карти стратегічних груп*. Цей інструмент пов'язує аналіз галузі в цілому та оцінку положення кожного з учасників.

Стратегічна група складається з підприємств, що мають однакові стилі конкурентної активності та однакові позиції на ринку. Аналіз стратегічних груп допомагає поглибити розуміння сутності конкурентної боротьби, а також визначити, чи пов'язані відмінності в прибутковості окремих стратегічних груп з сильною або слабкою ринковою позицією кожної з них. Відмінності у прибутковості можуть бути обумовленими неоднаковим ступенем тиску з боку постачальників або споживачів.

Успішність в конкурентній боротьбі забезпечується наявністю у підприємства *факторів успіху*. Успішне функціонування підприємства та його розвиток багато в чому залежить від наявності (створення) певних умов роботи, що позитивно відрізняють підприємство від його конкурентів.

Такі специфічні риси підприємства, що дозволяють йому бути більш успішним, отримали назву ключових факторів успіху (КФУ) підприємства в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху (конкурентні переваги) в галузях промисловості відрізняються та можуть з часом змінюватися під впливом змін загальної ситуації в галузі. Конкурентні переваги підприємства можуть бути класифіковані за наступними ознаками (табл. 6.1)

Таблиця 5.1 - Класифікація ключових факторів успіху підприємств

Класифікаційна ознака	Види конкурентних переваг
За ступенем стійкості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низькостійкі є доступними для інших підприємств (легко отримати та відповідно легко втратити).</li> <li>- середньостійкі можуть утримуватися підприємством протягом більш тривалого часу (наприклад, репутація підприємства, канали збуту та ін.).</li> <li>- високостійкі характеризують унікальні можливості підприємства, що є важкими для повторення конкурентами (як правило, відносяться відкриття, нові технології та ін.).</li> </ul>
За строком використання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реальні визначають поточну конкурентну позицію підприємства.</li> <li>- потенційні служать основою майбутньої конкурентної позиції.</li> </ul>
За сферою конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- локальні досягаються в межах регіону, в якому працює підприємство.</li> <li>- національні обумовлені перевагами країни, в якій розташоване підприємство.</li> <li>- глобальні - пов'язані з підприємницької діяльністю на світовому ринку.</li> </ul>

Найбільш важливим для підприємства є володіння довгостроковими та стійкими конкурентними перевагами. Стійкість конкурентної переваги обумовлюється трьома факторами: джерелом переваги, кількістю джерел переваг, можливостями підприємства знаходити нові джерела переваг. Тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберегти та забезпечити її захист від можливого відтворення конкурентами. Найбільш розповсюджені види КФУ представлені в табл. 6.2.

Таким чином, аналіз факторів успіху підприємства дозволяє виявити внутрішні особливості роботи підприємства, тобто є свого роду аналізом внутрішнього середовища, проте визначення внутрішніх особливостей та їх значущості для підприємства можливо лише в процесі проведення аналізу галузі. З часом умови існування галузі та рівень конкуренції в ній змінюються, сили, які призводять до цих змін, називають рушійними. Рушійні сили можуть бути об'єднані у декілька груп (табл.6.3).

Аналіз рушійних сил має практичну цінність при розробці стратегії, оскільки дає можливість врахувати ті тенденції, що характерні для галузі і можуть суттєво вплинути на поведінку підприємства в ній.

Таблиця 5.2 - Види ключових факторів успіху підприємства

Група КФУ	КФУ
Науково-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидкість створення нових продуктів та впровадження їх у виробництво;</li> <li>- володіння ноу-хау, патентами, авторськими правами;</li> <li>- ступінь володіння наявними технологіями та ін.</li> </ul>
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька собівартість продукції;</li> <li>- якість продукції.</li> </ul>
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широка представленість в точках роздрібної торгівлі;</li> <li>- наявність власних точок роздрібної торгівлі;</li> <li>- низькі витрати по реалізації;</li> <li>- гарантійне обслуговування;</li> <li>- швидка доставка;</li> <li>- різні форми реалізації продукції та ін.</li> </ul>
Інші	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вигідне місце розташування підприємства, що призводить до зниження витрат на транспортування;</li> <li>- доступ до кваліфікованого персоналу;</li> <li>- рівень інформаційних систем;</li> <li>- досвід в області менеджменту;</li> <li>- добрий імідж підприємства та ін.</li> </ul>

### 5.5. Ризики ринкового середовища у стратегічному управлінні підприємством

Система ринкових відносин об'єктивно зумовлює існування ризику в усіх сферах господарської діяльності. Ринкове середовище вносить в діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює низку ризикових ситуацій, які виникають при присутності конкретних умов та обставин. Ризикові ситуації формують умови для існування і реалізації економічного ризику, з яким в процесі своєї діяльності зіштовхуються практично всі підприємства.

Більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності та економічного ризику. Щоб вижити підприємствам потрібно не уникати ризику, а вміти правильно оцінювати його ступінь і безпосередньо управляти ним з метою обмеження. Підприємствам необхідні своєчасне врахування факторів ризику при прийнятті управлінських рішень; кваліфікована організація процесу управління ризиковою ситуацією, що спрямована на забезпечення адаптації діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Ризик** – це досить широке поняття, специфічний предмет наукового дослідження, який має свій статус. Ризику притаманна об'єктивність та суб'єктивність. Об'єктивність ризику в економічній сфері ґрунтується на тому, що він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання і прийняття управлінських рішень.

Таблиця 5.3 - Характеристика рушійних сил розвитку галузі

Група рушійних сил	Прошарок аналізу відповідно до технології PEST	Характеристика
1	2	
Зміни в тенденціях розвитку галузі	Економічне середовище	<p>Зміна темпів росту розвитку галузі впливає на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• співвідношення попиту та пропозиції; склад учасників ринку (проникнення на ринок та виходу з нього);</li> <li>• складність/легкість збільшення обсягів продажів підприємством.</li> </ul> <p>Постійне зростання попиту на продукцію галузі може призвести до збільшення обсягів інвестування в розвиток підприємств та до появи нових підприємств. І навпаки, на ринку, що звужується інвестування припиняється, може зменшуватися кількість учасників ринку</p>
Глобалізації галузі	Економічне та політичне середовища	<p>Глобалізація галузі може бути обумовлена наступними причинами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прагненням декількох національних підприємств до завоювання позицій лідера на світовому ринку за рахунок агресивної стратегії;</li> <li>• виникненням попиту на продукцію галузі в інших країнах;</li> <li>• зняттям торгових бар'єрів між країнами.</li> </ul>
Зміни в складі споживачів та в способах використання продукції	Соціокультурне середовище	<p>Демографічні зміни, поява нових способів використання продукції можуть призвести до змін:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в наборі послуг, що пропонуються споживачам (кредитування, післяпродажний сервіс, ремонт, заміна старого продукту на новий та ін.) ;</li> <li>• в збутовій мережі;</li> <li>• в номенклатурі продукції, що пропонується споживачам;</li> <li>• в підходах до реалізації продукції, її рекламі.</li> </ul>
Зміна суспільних цінностей, способу життя	Соціокультурне середовище	<p>Поява нових суспільних проблем, зміна відношення до певних продуктів, зміни в способі життя призводять до змін в галузі, що виробляє відповідні продукти. Як правило, такі зміни виражаються в перегляді вимог до характеристик продукції, що спонукає підприємство змінювати технології виробництва або міняти продукцію.</p>

Продовження табл. 5.3.

1	2	3
Поява нових продуктів	Технологічне середовище	Успішне виведення на ринок нових продуктів одним підприємством, як правило, призводить до перерозподілу споживачів за рахунок конкурентів.
Технологічні зміни	Технологічне середовище	Поява нових технологій (в першу чергу виробництва) може докорінно змінити стан галузі за рахунок виникнення можливості виробництва нових або покращених продуктів з меншими витратами. Розвиток технології також впливає на зміну розмірів необхідних капіталовкладень, вимог до території підприємства (розміри, місце розташування) та ін.
Розповсюдження ноу-хау	Технологічне середовище	По мірі того, як розповсюджуються передові методи виробництва (через пресу, в процесі відвідування підприємств делегаціями, в результаті уходу з підприємств кваліфікованих кадрів, шляхом продажу ліцензій та ін.), зменшуються конкурентні переваги підприємства, що володіє ноу-хау. За останні роки перетікання технологій через національні кордони стало однією з важливіших рушійних сил в конкурентній боротьбі.
Поява на ринку/ вихід з ринку крупних підприємств	-	При появі в галузі нового підприємства або при зміні власників вже діючих підприємств в конкурентну боротьбу привносяться нові елементи, що обумовлені попереднім досвідом роботи власників та менеджерів в інших галузях. Поява нового крупного підприємства може не лише визвати перестановку сил серед конкурентів, але й призвести до змін в самому характері конкуренції.

Суб'єктивність ризику зумовлюється тим, що в економіці діють реальні люди зі своїми досвідом, психологією, інтересами, смаками, схильністю чи несхильністю до ризику, зі своєю поведінкою, інтравертивністю чи екстравертивністю тощо.

На сьогодні відсутнє однозначне розуміння ризику, зокрема в економіці і підприємстві. Це пояснюється багатогранністю цієї економічної категорії. У літературі широко поширене судження про ризик як про можливість небезпеки чи невдачі.

Словник Вебстера: «ризик- небезпека, можливість збитку чи втрат». Бланк І.А вважає, що ризик це – шанс несприятливого результату, небезпека, погроза втрат і ушкоджень. Хохлов Н.В. визначає ризик як ймовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом.

Ризиком можна керувати, використовуючи різноманітні заходи та методи, спрямовані на зниження ризику. Такий процес базується на класифікації ризиків.

Під класифікацією ризиків слід мати на увазі розподіл ризиків на окремі групи за визначеними ознаками для досягнення певних цілей. Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце кожного ризику в їх загальній системі і застосувати відповідні методи для зниження їх негативного впливу. Залежно від можливого результату, ризики поділяються на дві групи: *чисті і спекулятивні*.

*Чисті ризики* означають можливість отримання негативного або нульового результату. До таких відносять *природно-натуральні, екологічні, транспортні, деякі комерційні, майнові, техногенні, виробничі, торговельні*.

*Спекулятивні ризики* можуть давати як позитивний, так і негативний результат. До них належать фінансові ризики, що є часткою комерційних. В залежності від основної причини виникнення, ризики поділяються на *природно-натуральні, екологічні, транспортні, політичні, комерційні*.

Складність класифікації ризиків полягає в їхньому різноманітті. Існують певні види ризиків, дії яких підлягають усі без винятку організації, але поряд із загальними є специфічні види ризику, які зв'язані з господарською діяльністю; ризик, який зв'язаний з особистістю підприємця, ризик, який зв'язаний з недостатністю інформації про стан зовнішнього середовища.

Залежно від впливу середовища, ризик можна поділити на *зовнішній і внутрішній*.

Зовнішній ризик характеризується комплексом обставин зовнішнього середовища і здатний впливати на прийняття підприємницьких рішень. Як правило, цей ризик неможливо змінити або усунути, він потребує спостереження, пристосування до нових умов. Зовнішньому ризику притаманні такі властивості, як взаємозв'язок (зміна одного виду ризику може призвести до зміни інших видів), складність передбачення, невизначенність, несподіваність. До групи зовнішніх

ризиків відносяться: ризик непередбачених законодавчих змін, податковий, екологічний, економічний, ризик конкуренції, стихійні лиха.

Внутрішній ризик обумовлений діяльністю самого підприємства і піддається регулюванню. Цей ризик фіксує знання, досвід та інтуїцію, відображає професійний рівень спеціалістів, механізм виробничого процесу, стиль керівництва та стратегічні прийоми. Складовими внутрішнього ризику є: ризик виробничої діяльності, ризик маркетингової діяльності, кадровий, ризик фінансової діяльності.

### **Питання для самоконтролю та перевірки знань**

1. *В чому полягає мета та основні завдання стратегічного аналізу?*
2. *Охарактеризуйте основні підходи до розуміння зовнішнього середовища організації?*
3. *Дайте визначення макросередовищу організації та його факторам.*
4. *Дайте визначення безпосередньому оточенню організації та його факторам.*
5. *Як Портер характеризує стан конкуренції в будь-якій галузі?*
6. *Основні складові внутрішнього аналізу.*
7. *Ресурси і компетенції як носії конкурентних переваг.*
8. *Які види аналізу поєднує аналіз фінансового стану підприємства?*
9. *Яке призначення має аудит людських ресурсів?*
10. *Організаційна культура як складова внутрішнього аналізу.*
11. *Які види ключових факторів успіху підприємства забезпечують успішність в конкурентній боротьбі?*
12. *Охарактеризуйте основні методи та моделі аналізу середовища організації.*
13. *Яку роль відіграють ризики в стратегічному управлінні підприємством?*



## **Лекція 6. Прогнозування та форсайт-практики в системі стратегічного планування**

- 6.1. Поняття прогнозування та його суть*
- 6.2. Функції, принципи та методи прогнозування*
- 6.3. Класифікація прогнозів та їх характеристика*
- 6.4. Методи прогнозування, їх класифікація*
- 6.5. Форсайт-практики в системі стратегічного планування*

### **6.1. Поняття прогнозування та його суть**

В рамках кардинальних та динамічних змін, які відбуваються в Україні, стан підприємства в майбутньому багато в чому залежить від рішень, прийнятих сьогодні. Для чіткого виконання функцій управління економічними процесами, для правильного вирішення нагальних завдань, що постають перед керівниками, потрібно передбачити наслідки багатьох економічних явищ. Адаптація до швидких змін вимагає постійного корегування того, що робилося, і як воно робилося.

Ефективним механізмом вирішення комплексу складних проблем виступає прогнозування на всіх ієрархічних рівнях управління. Про значну увагу до економічного прогнозування в Україні свідчить прийнятий Закон “Про державне прогнозування і розробку програм економічного і соціального розвитку України”.

Під **прогнозом** розуміють імовірне, науково обґрунтоване міркування про можливий стан об’єкта (процесу) у майбутньому або альтернативних шляхів і строків досягнення певних результатів.

**Прогнозування** (з грец. – знання наперед) – це процес розробки прогнозів на основі аналізу тенденції і закономірностей розвитку об’єкта (процесу). Прогнозування поєднує в собі два напрямки діяльності:

- *описує чого найбільш імовірно слід очікувати у майбутньому, тобто визначає можливі перспективи, стани, шляхи вирішення проблем майбутнього;*
- *визначає бажаний (можливий) стан розвитку явища під впливом цілеспрямованої діяльності.*

Відповідно до цього виділяють **пошуковий і нормативний** прогнози. **Пошуковий прогноз** має здебільшого теоретико-пізнавальний характер, не враховує цілеспрямованих дій з боку суб’єктів управління. Його завдання – з’ясувати, як розвиватиметься досліджуваний об’єкт у разі збереження існуючих тенденцій. **Нормативний прогноз** має управлінський характер, пов’язаний з можливістю прийняття на підставі отриманих знань управлінських рішень, здатних вплинути на досліджуваний об’єкт. Його розробляють на засадах наперед визначених цілей у зворотному порядку: від заданого стану в майбутньому до існуючих тенденцій та їх змін у світлі поставленої мети.

Прогноз носить імовірнісний характер, що певною мірою робить його схожим з гіпотезою. Проте прогноз порівняно з гіпотезою має значно більшу визначеність, оскільки ґрунтується не тільки на якісних, а й на кількісних параметрах і тому дає змогу характеризувати майбутній стан об'єкта також кількісно. У процесі практичної діяльності слід пам'ятати про окремі особливості, зокрема про певну обмеженість можливостей технік прогнозування, як сучасних, що можуть бути усунуті по мірі розвитку прогностики, так і об'єктивних, що, напевно, не зможуть бути усунені ніколи.

Розглянемо основні з них.

1. Прогноз завжди містить в собі певну помилку, її наявність у прогнозі об'єктивна і не може бути усунена за допомогою найбільш досконалих технік і методів. Історично склалося так, що після певного періоду занадто оптимістичних очікувань, викликаних бурхливим розвитком прикладної математики та появою потужної обчислювальної техніки, наступила зворотна реакція – склався стійкий скептицизм щодо самої ідеї отримати корисні і досить надійні прогнози майбутніх подій. Це було викликано тим, що розвиток реальних подій не завжди був передбачений прогнозами; в той же час окремі прогнози так і не відбулися; спостерігалися занадто великі погрішності окремих прогнозів і т.д. Тут слід розуміти, що неможливо отримати зовсім вільний від помилок 100%-но точний прогноз. Цього не дозволяє сучасний стан прогностики і навряд чи буде реалізовано коли-небудь в майбутньому. Але це не має означати неможливість отримання корисної інформації від прогнозів і недоцільність їх побудови та використання.

2. Усі типи технік прогнозування, незалежно від того, чи базуються вони на обробці статистичних даних спеціальними методами, чи на думці окремого експерта, є екстраполяційними за своєю суттю. Це означає, що прогнози будуються на виявлених в минулому тенденціях розвитку. Саме тому виникає одна з найбільших проблем сучасної прогностики – обмежена можливість методів прогнозування передбачити в прогнозному періоді структурні (системні) зміни у тенденціях розвитку або у співвідношеннях між різними економічними процесами. Як показує практика, не існує методів, які б у довгостроковій перспективі стабільно давали точні прогнози глобальних змін краще за інших. Розуміння цього факту є також фундаментальним для оцінки можливостей та обмежень прогнозування.

3. Не існує універсальних методів, які б дозволяли отримувати більш-менш якісні прогнози, наприклад, обсягів продажу для довільної фірми за будь-яких умов. Вибір техніки прогнозування повинен спиратися перш за все на детальний аналіз поточної ситуації як всередині фірми, так і зовнішнього її середовища, а також історії її розвитку. Наприклад, не можна стверджувати “Задача отримання прогнозу продажу фірми вирішується застосуванням методу експоненційного згладжування”. Таке ствердження буде справедливим, але тільки в досить обмеженій кількості випадків.

4. Кожна техніка прогнозування спирається на певні припущення, що спрощують економічні реалії і дозволяють відкинути надлишкову інформацію та спростити спосіб отримання розрахункових результатів.

Наприклад, факторні моделі, які будуть розглянуті пізніше, передбачають, що досліджуваний економічний процес, наприклад, обсяг продажу фірми, на протязі досить значного періоду змінюється в середньому за однією й тією ж певною закономірністю.

Очевидно, не для кожної економічної задачі є припустимим використання такої методики, зокрема тоді коли прогнозисту наперед відомо, що характер динаміки процесу не має певної вираженої тенденції або має на досліджуваному інтервалі часу змінну тенденцію.

З іншого боку, одна і та ж методика може бути успішно запроваджена для різних типів задач – при умові коректного її використання. Розуміння механізму дії тієї чи іншої техніки прогнозування, усвідомлення її сильних та слабких сторін є ключем до формування рішення щодо можливостей її застосування в реальних ситуаціях.

Прогнозування служить базою для:

- **економічного програмування** – розробки державних документів, у яких передбачається здійснення окремо взятої частини плану розвитку країни або окремих галузей. За своїм змістом програми бувають науково-технічні, соціальні, житлові; за рівнем управління – програми дій уряду, національні, міжрегіональні, регіональні, цільові, комплексні.

- **макроекономічного планування** як механізму державного регулювання – цілеспрямованої діяльності щодо забезпечення динамічного розвитку суспільства, визначення основних параметрів економіки в майбутньому періоді й досягнення їх з найменшими витратами суспільної праці. Макроекономічне планування передбачає розробку й обґрунтування планових показників, які характеризують розвиток економіки в майбутньому, визначають взаємовідносини підприємницьких структур з державою, використовуючи важелі економічного впливу (податки, ліміти, квоти, державні замовлення та ін.).

**Прогнозування** – органічна частина процесу планування і тому його слід розглядати як всю сукупність передпланових досліджень, що мають мету визначити ті задачі, які повинні бути вирішені в наступному періоді, і найкращі шляхи та засоби вирішення цих задач.

**Прогноз** – це своєрідна розвідка майбутнього з урахуванням досвіду минулого і сучасного. Вивчення минулого і сучасного необхідно для виявлення стійких тенденцій, можливих змін багатьох показників, що дозволяє більш обґрунтовано забезпечити планування найважливіших показників діяльності підприємства. Прогнози ніби створюють наукову базу для планування, і плани в свою чергу повинні ґрунтуватися на висновках економічних прогнозів. Таким

чином, прогнози служать основним з видів інформаційного забезпечення внутрішньофірмового планування.

Багато фірм в наш час складають не один “жорсткий” варіант плану, а як мінімум три: мінімальний, оптимальний, максимальний. Мінімальний план визначає діяльність при найнесприятливішому розвитку подій; оптимальний – при “нормальному”; максимальний – при найбільш сприятливому. Багатоваріантний план дає можливість чітко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Багатоваріантність планування зумовлює велика кількість варіантів і критеріїв прогнозування.

Прогноз повинен відповідати на питання: “Що, якщо ...?”, а не бути одноваріантним. Тільки при наявності альтернативних варіантів прогнозу накопичується достатньо матеріалу для всебічного і обґрунтованого вибору того чи іншого шляху розвитку і прийняття оптимальних планових рішень.

Незважаючи на органічний взаємозв'язок між прогнозом і планом існують суттєві *відмінності*.

1. Прогноз може існувати самостійно, незалежно від плану. План без прогнозу не може бути складений на належному рівні, бо він в такому випадку трачає якісну та кількісну обґрунтованість.

2. Прогноз – це лише гіпотеза. Він не примушує спеціаліста приймати на його підставі рішення. План, навпаки, хоча і не є в ринкових умовах законом, “залізним” декретом, передбачає той чи інший ступінь зобов'язань для тих, хто покликаний його виконувати як програму дій.

3. Прогноз не містить таких юридичних обов'язків для окремих суб'єктів господарської діяльності, а може відбивати точку зору дослідницького колективу і навіть окремого спеціаліста.

4. Прогноз може містити оцінку можливих альтернатив, навіть варіанти, які взаємовиключаються. В плані це неприпустимо, в ньому розробляється система конкретних заходів. В плані окремі прогнозні оцінки повинні концентруватись, уточнюватись, взаємопов'язуватись.

5. Прогнозування покликано виконувати двосторонню задачу: з одного боку, базуючись на минулому і сучасному, подати картину як близького так і далекого майбутнього, а з іншого боку, виробити основи сьогоденної діяльності з урахуванням наукового передбачення.

План, що базується на даних прогнозу, орієнтований лише на майбутнє. Прогнозування повинно орієнтуватись на практичні потреби планування, ось чому результати прогнозних оцінок слід наблизити до прийнятої в плануванні періодизації.

## **6.2. Функції, принципи та методи прогнозування**

Головні функції прогнозування такі:

1. *Науковий аналіз* економічних, соціальних, науково-технічних процесів і тенденцій. Ця функція за змістом передбачає три стадії:

- ретроспективу (погляд у минуле) – етап, на якому досліджується історія розвитку об'єкта для одержання його систематизованого опису;

- діагностику – етап, на якому досліджуваний об'єкт аналізується з метою виявлення тенденцій його розвитку і вибору методів та моделей прогнозування;

- проєкцію – етап, на якому за даними діагностики розробляється прогноз, здійснюється оцінка його вірогідності, точності та обґрунтованості.

2. Дослідження об'єктивних зв'язків соціально-економічних явищ господарського розвитку в конкретних умовах – здійснюється через виявлення в них причинно-наслідкових зв'язків. При цьому враховується невизначеність, що зумовлює ймовірність дії економічних законів, неповноту їх знання, наявність суб'єктивного фактора при прийнятті рішень, неповноту і недостатню надійність інформації.

3. Оцінка сформованого рівня розвитку конкретної ситуації і виявлення тенденцій, які можуть скластися у майбутньому, передбачення нових ситуацій та їхня оцінка;

4. Виявлення можливих альтернатив розвитку економіки у перспективі.

5. Нагромадження наукового матеріалу для обґрунтування вибору управлінських рішень

Для виконання зазначених функцій економічне прогнозування повинне ґрунтуватися на певних принципах, а саме: **цілеспрямованості, системності, наукової обґрунтованості, альтернативності, адекватності, багаторівневого описання.**

*Цілеспрямованість* означає змістовну характеристику системи під кутом зору поставлених перед дослідженням завдань, що дозволяє вирішити проблему невизначеності.

*Принцип системності* прогнозування означає, що, з одного боку, економіку розглядають як єдиний об'єкт, а з іншого, – як сукупність порівняно самостійних напрямів (блоків) прогнозування. Цей підхід передбачає побудову прогнозу на підставі системи методів і моделей. Системність означає певну черговість використання моделей для формування прогнозу економічного і соціального розвитку країни, регіону, галузі тощо.

*Наукова обґрунтованість* означає, що в економічних прогнозах усіх рівнів потрібно враховувати вимоги об'єктивних економічних законів, вітчизняний та іноземний досвід формування прогнозів. Наукова обґрунтованість прогнозу не сумісна з ігноруванням реальних умов та особливостей економіки.

*Принцип альтернативності* прогнозування ґрунтується на потребі побудови альтернатив у разі передбачення майбутнього розвитку об'єкта прогнозування, на можливості існування якісно різних варіантів розвитку.

*Адекватність* прогнозу об'єктивним закономірностям характеризує не тільки процес виявлення, а й оцінку стійких тенденцій і взаємозв'язків у розвитку економіки та створення теоретичного аналога реальних економічних процесів з їхньою повною і точною імітацією. Для цього потрібно, щоб методи і моделі, які використовують під час формування прогнозів, пройшли експериментальну перевірку щодо точності у визначенні змісту процесів, які прогнозують.

*Принцип багаторівневого описання* передбачає, що суб'єкт має бути описаний, по-перше, як елемент більш широкої системи, по-друге, як цілісне явище, по-третє, як певна складна структура, внутрішню будову якої необхідно уявити з достатніми подробицями для досягнення цілей досягнення. Тобто три – це мінімально необхідна кількість рівнів опису системи. В реальному прогнозуванні до уваги береться значно більша кількість рівнів.

*Принцип інформаційної єдності* – застосування інформації на одному рівні узагальнення і цілісності ознак.

*Принцип послідовного розв'язання* невизначеності передбачає, що в процесі прогнозування треба рухатися від виявлення цілей та умов, що склалися, до визначення можливих напрямків розвитку економіки.

### **6.3. Класифікація прогнозів та їх характеристика**

Важливе теоретичне і практичне значення має науково обґрунтована типологія (класифікація) прогнозів, яка будується в залежності від різних критеріїв і ознак. До числа найбільш важливих з них відносяться:

- масштаб прогнозування;
- час (горизонт, термін) прогнозування;
- характер об'єкта;
- функції прогнозу;
- можливість впливання на хід процесу прогнозування;
- ступінь імовірності майбутніх подій;
- спосіб представлення результатів;
- розподіл ймовірності та ін.

1. За **масштабом прогнозування** розрізняють:

- макроекономічні прогнози (народногосподарські);
- мікроекономічні прогнози (на рівні підприємств, об'єднань).

Між зазначеними рівнями можна виділити і проміжні рівні, які являються об'єктами прогнозування (міжгалузеві і галузеві прогнози, регіональні прогнози і прогнози окремих народногосподарських комплексів тощо). Наприклад, менеджер фірми може бути зацікавлений у прогнозуванні чисельності робітників, потрібних на наступні кілька місяців (мікропрогноз), тоді як уряд прогнозує загальну кількість зайнятих робітників в цілій країні (макропрогноз). Знову ж таки, різні рівні менеджменту в організації

фокусуються на різних рівнях мікро- та макроієрархії. Керівник фірми може бути зацікавлений у прогнозуванні продажу всієї компанії, тоді як персональні продавці – в прогнозуванні їх власних обсягів продажу.

2. **За періодом (горизонтом)** – проміжком часу, на який розробляється прогноз, розрізняють:

- оперативні (поточні);
- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові;
- дальньострокові.

*Оперативні прогнози* (горизонт часу не більше місяця) використовуються для прийняття рішень в умовах, що склалися, без спроби, як правило, змінити ці умови. Невизначеність в результаті короткострокового періоду часу незначна. Методи, які використовуються для розробки оперативних прогнозів, повинні бути простими і недорогими.

*Короткострокові прогнози* (до 1 року) використовуються при розробці квартальних і річних планів. Невизначеність тут дещо вища в порівнянні з оперативним прогнозуванням. Особа, яка приймає рішення, може активно впливати на хід процесів, які відбуваються.

*Середньостроковий прогноз* (до 3 років) частіше всього складається щорічно і уточнюється в поточному півріччі. На етапі середньострокового прогнозування розробляються прогнози оптимального розміщення ресурсів на підставі попереднього прогнозування попиту, пропозиції і умов конкуренції. Середньостроковий прогноз враховує не тільки кількісні, але і якісні зміни. Прогнози складаються з використанням декількох методів з наступним вибором на підставі прийнятих оцінок найбільш прийняттого.

*Довгостроковий прогноз* (до 5 років) використовується для розробки стратегічних планів. Для нього характерне використання комбінації кількісних і якісних методів прогнозування.

*Дальньострокові прогнози* (понад 5 років) складаються на перспективу. На цей період очікуються значні якісні зміни, і тому робляться тільки загальні висновки про очікувані зміни. Зазначена градація прогнозів за часом (горизонтом) є відносною і залежить від характеру об'єкта дослідження і цілей прогнозу, оскільки стосовно часового поділу прогнозів однозначної думки не існує. Наприклад, іноді в літературі доводиться бачити, що до короткострокових відносять прогнози до півроку і навіть до трьох місяців.

Середньострокові, довгострокові і дальньострокові прогнози *мають три властивості, що відрізняють їх від короткострокових та оперативних:*

а) вони розглядають питання, що вимагають більш глибокого пророблення і підтримують рішення менеджера у відношенні планування товарів, розвитку підприємств і процесів. Впровадження деяких рішень про підприємства, таких як, наприклад, відкриття нового заводу з виробництва

автоматики, може займати від п'яти до восьми років від початку до завершення;

б) короткострокове прогнозування, на відміну від довгострокового, звичайно використовує інші (як правило, математичні) методи;

в) прогнози з меншим часовим періодом мають тенденцію бути більш точними, ніж довгострокові. Фактори, що впливають на попит, змінюються кожен день, тобто при збільшенні часових меж точність прогнозу буде зменшена.

### 3. За об'єктами дослідження розрізняють:

- *економічні прогнози* – наукове передбачення основних напрямків розвитку економічної системи або її окремих елементів. Воно ґрунтується на вивченні закономірностей розвитку різних економічних явищ і процесів, виявляє найбільш імовірні альтернативні шляхи їх розвитку і дає базу для вибору та обґрунтування економічної політики як окремого підприємства, так і держави в цілому.

Розрізняють: - прогнози ресурсів (природних ресурсів, запасів природної сировини і стану природного середовища); - прогнози розвитку економіки (галузей економіки або народногосподарських комплексів, динаміки, темпів і факторів економічного зростання, міжгалузевих структурних зрушень, розміщення продуктивних сил); - прогнози суспільних потреб (виробничих, особистих, загальнодержавних потреб, підвищення життєвого рівня населення). - прогнози попиту – це передбачення попиту на товари і послуги компанії; - і т.п.;

- *науково-технічні прогнози* стосуються рівня розвитку науково-технічного прогресу, який приводить до народження нових товарів, що вимагають нових видів устаткування, технологій тощо;

- *соціально-політичні прогнози* дають інформацію про можливі ситуації й розташування політичних сил усередині країни, їхні соціально-економічні, зовнішньоекономічні та військово-політичні наслідки;

- *демографічні прогнози* стосуються прогнозування руху (міграції) населення країни та регіонів, відтворення трудових ресурсів за статевовіковим складом, рівня зайнятості працездатного населення, кваліфікації професійного складу;

- *зовнішньоекономічні прогнози* базуються на аналізі кон'юнктури і тенденцій розвитку світового ринку, визначають можливості країни в експорті наукомісткої конкурентоспроможної продукції та необхідному імпорту інвестиційної й споживчої продукції;

- *зовнішньополітичні прогнози* дають інформацію про можливі політичні відносини з іншими країнами;

- *військово-стратегічні прогнози* містять інформацію щодо ймовірних конфліктів із іншими країнами, можливих воєнних блоків інших країн, а також стосовно можливих воєнних блоків і договорів за участю своєї країни;



- *кримінологічні прогнози* – це висновки, які отримують у результаті прогнозування, тобто судження про майбутній рівень, структуру і динаміку злочинності, а також про небезпеку вчинення злочину конкретною особою.

#### 4. За **функціонально-методичною ознакою** розрізняють:

- дослідницькі (пошукові) прогнози;
- нормативні прогнози;
- прогнози, засновані на творчому баченні.

*Дослідницький (пошуковий)* прогноз базується на інерційній системі, тобто на припущенні про збереження в прогнозованому періоді закономірностей і тенденцій, що склалися в минулому. Такий прогноз ніби абстрагується від можливих радикальних змін. Прогнозування починається від сьогодення, спирається на наявну інформацію і поступово проникає в майбутнє.

Пошукове прогнозування може бути двох видів:

- традиційним, чи екстраполятивним;
- новаторським – альтернативним.

*Екстраполятивний підхід* припускає, що економічний та інший розвиток відбувається гладко і безупинно, тому прогноз може бути простою проекцією (екстраполяцією) минулого в майбутнє. Цей підхід означає, по-перше, оцінку минулих показників діяльності фірми і тенденцій їх розвитку і, по-друге, перенесення цих тенденцій у майбутнє. Таким чином, головне припущення екстраполятивного підходу в прогнозуванні полягає у визнанні того, що в діапазоні ключових інтересів фірми сили минулого в стані контролювати майбутнє.

*Альтернативний підхід* виходить з того, що зовнішнє і внутрішнє середовище бізнесу піддається постійним змінам, і внаслідок цього:

- розвиток фірми відбувається не тільки гладко і неперервно, але й стрибкоподібно і перервно;
- існує визначене число варіантів майбутнього розвитку фірми.

Таким чином, у рамках альтернативного підходу, по-перше, створюються прогнози, що включають взаємодію різних варіантів розвитку обраних показників і явищ. По-друге, альтернативне прогнозування може поєднувати в єдиній логіці два способи розвитку – гладкий і стрибкоподібний, створюючи синтетичну картину майбутнього.

*Нормативне (нормативно-цільове) прогнозування* – визначає шляхи і строки (терміни) досягнення заздалегідь намічених цілей. У рамках нормативного прогнозування спочатку визначаються загальні цілі і стратегічні орієнтири на майбутній період часу, а потім менеджери оцінюють розвиток фірми, виходячи з цих цілей. Найчастіше нормативний підхід використовується тоді, коли фірма не володіє необхідними вихідними (історичними) даними.

Прогнозування, засноване на творчому баченні майбутнього, використовує суб'єктивне знання прогнозиста, його інтуїцію. Часто прогнози такого роду мають форми «утопій» чи «антиутопій».

5. За **можливістю впливання на хід процесу** розрізняють *активні прогнози* (передбачає можливий вплив па хід процесу через фактори) і *пасивні прогнози* (можливість впливу виключається).

6. Прогнози поділяються на варіантні й інваріантні в залежності від **ступеня імовірності майбутніх подій**.

Якщо імовірність прогнозованих подій велика, чи, іншими словами, фірма розраховує на високий ступінь визначеності майбутнього середовища, то прогноз містить у собі *тільки один варіант розвитку, тобто є інваріантним*.

Звичайно інваріантний прогноз ґрунтується на екстраполятивному підході, тобто простому продовженні сформованої тенденції. *Варіантний прогноз заснований на припущенні про значну невизначеність* майбутнього середовища і, отже, наявності декількох ймовірних варіантів розвитку. Кожний з варіантів розвитку враховує специфічний стан майбутнього середовища фірми і, виходячи з цього, визначає основні параметри даного бізнесу. Такого роду варіант майбутнього стану фірми називають сценарієм.

7. Прогнози поділяються за **способом представлення результатів** на точкові і інтервальні.

*Точковий прогноз* припускає, що даний варіант включає єдине значення прогнозованого показника. Наприклад: через 6 місяців ціни на певний товар виростуть на 10%.

*Інтервальний прогноз* – це таке передбачення майбутнього, у якому пропонується деякий інтервал, діапазон значень прогнозованого показника. Наприклад: через 6 місяців ціни на певний товар виростуть на 10-15%.

8. За **розподілом ймовірності** прогнози поділяються на *симетричні і асиметричні*. Наприклад, у випадку, коли в абсолютному вимірі похибка прогнозу складає 8%, реально можливі два варіанти +8% або -8%. В окремих випадках різниці між позитивним і негативним значеннями нема (прогноз симетричний). Проте на практиці це не завжди так. Наприклад, у випадку, коли прогноз складався для обсягів продажу, його зростання швидше, ніж очікувалося (+8%), є добрим, але якщо продажі зростають більш повільними темпами, ніж очікувалося (-8%), може відбутися катастрофа (прогноз асиметричний). Інший істотний момент, на який слід звернути увагу – присутність в прогнозі людського фактора. В багатьох компаніях практикуються як суттєві винагороди за перевищення плану (премії тощо), так і штрафи за невиконані завдання (включаючи перспективу втрати роботи). В таких ситуаціях багато плановиків свідомо буде занижувати прогнозний рівень.

#### 6.4. Методи прогнозування, їх класифікація

Методи прогнозування – це сукупність прийомів і способів мислення, які дають змогу на підставі аналізу ретроспективних, зовнішніх і внутрішніх даних, а також характеру їх змін за певний період зробити висновки про вірогідність можливого розвитку об'єкта у майбутньому.

В наш час, за різними оцінками, нараховується понад 200 методів прогнозування. Однак на практиці, в основному, використовуються не більше 20-ти. Методи прогнозування, як і самі прогнози, можна класифікувати за різними ознаками.

За використовуваними інформаційними джерелами всі методи поділяються на три класи:

- фактографічні; • експертні; • комбіновані.

*Фактографічні* методи базуються на фактичній інформації про об'єкт прогнозування і його минулий розвиток.

*Експертні* методи засновані на думках експертів у даній галузі знань з наступною обробкою отриманих результатів з метою виявлення основних критеріїв і тенденцій, властивих об'єкту.

*Комбіновані* – методи зі змішаною інформаційною основою. Близькою до зазначеної є класифікація методів за ступенем формалізації. Згідно цієї ознаки виділяють інтуїтивні і формалізовані методи, в основу яких покладено два основних підходи до прогнозування: перший – це якісний підхід; другий – кількісний підхід (кількісний аналіз).

*Якісні або суб'єктивні* прогнози ґрунтуються на використанні таких важливих факторів, як інтуїція прогнозіста, його емоції, особистий досвід. Якісний підхід включає низку методів під загальною назвою “експертні”.

*Кількісні прогнози* передбачають використання математичного апарату, з допомогою якого на основі минулих даних і випадкових перемінних можна прогнозувати майбутній стан об'єкта. У групу формалізованих методів прогнозування входять дві підгрупи: екстраполяції тенденцій і моделювання

На практиці найбільш ефективними є, звичайно, комбінація або змішування двох стилів. Кожен з названих підходів має свої переваги і недоліки за конкретних умов. Кількісні методи аналізу, основані на базовому принципі – екстраполяції минулого в майбутнє, мають істотне підґрунтя і спираються на одну з найважливіших властивостей економічних процесів – інерційність. Економічні процеси інерційні за своєю природою: наприклад, припинення рекламної кампанії не призведе до негайного зменшення продажу, і навпаки, якщо об'єм продажу фірми складав 100 од. в цьому році, навряд чи від складатиме 10000 од. в майбутньому році.

Разом з тим, кількісні прогнози мають більш обмежену здатність до прогнозування глобальних змін у тенденціях розвитку певних явищ і подій. Спираючись на стійкі алгоритми виявленої тенденції (в статистичних термінах

– тренду), що мала місце раніше, вони працюють тільки у випадку, коли майбутнє на період побудови прогнозу (прогнозний період) розвивається за тими ж закономірностями, що й минуле.

У випадку, коли все ж таки очікуються істотні зміни, людські судження можуть виявитися більш корисними. Але оскільки експертні оцінки також базуються на спостереженні за існуючими трендами і змінами у цих трендах, вони також мають істотну погрішність. Їх перевага полягає в тому, що вони можуть ідентифікувати глобальні зміни швидше і інтерпретувати їх вплив на майбутнє. Проти експертних методів також свідчать окремі факти: в них не останню роль відіграє досвід особи, що оцінює майбутні зміни; експерту найбільш ймовірним видається бажаний розвиток майбутнього і т.п.

Чисельні автори книг та публікацій з прогнозування економічних процесів згодні в тому, що не існує кращих або гірших методів прогнозування. Особливість роботи з економічними процесами є такою, що іноді більш простий метод дає кращі, надійніші прогнозні результати, ніж більш складний і трудомісткий, який потребує значних обчислень і об'ємів інформації. Доцільність використання того чи іншого методу для конкретної задачі визначається тим, наскільки специфіка цієї техніки, обумовлена перш за все закладеними в її основу припущеннями, співпадає з характером задачі та потребами його кінцевого споживача – менеджера певного рівня.

Вибір методу прогнозування залежить від таких факторів:

- цілей прогнозу, його завдань;
- періоду, на який формується прогноз;
- специфіки об'єкта прогнозування;
- вірогідності і повноти вхідної та вихідної інформації;
- обмежуючих факторів прогнозування (ресурсів, алгоритмів, програм тощо).

## 6.5. Форсайт-практики в системі стратегічного планування

Стратегічне прогнозування здійснюється на різних методологічних та організаційних засадах. Загальним при цьому є залучення громадськості до обговорення і зіставлення довгострокових прогнозів, стратегій розвитку, вироблення комплексного бачення майбутнього й узгодження шляхів його досягнення.

Одним з основоположних інструментів цієї системи є форсайт та його ядро – дорожні карти. **Форсайт** – «це процес, що включає систематичні спроби зазирнути у віддалене майбутнє науки, техніки, економіки та суспільства з метою виявлення напрямів стратегічного розвитку, стратегічних досліджень і нових технологій, які з високою ймовірністю можуть надати максимальні економічні та соціальні переваги». Його можна розглядати як трикутник, що

поєднує «мислення про майбутнє», «обговорення майбутнього» та «формування майбутнього».

Передбачення не є ані пророцтвом, ані передбаченням. Форсайт не має на меті передбачити майбутнє – розкрити його так, ніби воно було заздалегідь визначене, а повинен допомогти нам його будувати. Він пропонує нам розглядати майбутнє як щось, що ми можемо створити чи сформувані, а не як щось уже вирішене.

Стратегії майбутнього, як правило, будуються на двох підходах, що спираються на різні принципи. Одні – націлені на жорсткі шаблони – створюють обмежене уявлення про контекст і не здатні до адекватного реагування на зміни. Інші не прив'язані до шаблонів і дають змогу виявити приховані можливості, застосовувати широкий спектр переваг і досягати поставлених цілей.

Концепції впливають на *дослідження майбутнього*, що проявляється, оцінюється і регулюється в ході практичної діяльності. У зв'язку з цим, цікавим є взаємодія між теорією і практикою, що сприяє комунікації, навчанню та апробації концепцій у форсайт-проектах. Усвідомлення концептуальних рамок дає змогу модифікувати цей процес і озброїти фахівців надійними інструментами. Вивчення концепцій слід почати з основоположних принципів. Вони дають можливість структурно проаналізувати невід'ємні елементи форсайту, які, хоча часто й непомітні, проте створюють умови для конструювання і тестування концепцій, а також для оцінки надаваних ними ефектів. Фундаментальний принцип форсайту відштовхується від установки, що уявлення про майбутнє керують нашими поточними діями.

Тим самим цей принцип співвідноситься із концептуальним простором майбутнього, що акцентує увагу на неіснуючому контексті, спонукає вийти за рамки миттєвих інтересів і – в результаті – сприяє формуванню розширеного уявлення про перспективи розвитку. Таким чином, бачення майбутнього може стимулювати вироблення стратегій та плану превентивних заходів.

Практика форсайт-досліджень спирається на досить прості концепції, що, тим не менш, є дієвими інструментами, оскільки надають основу для методик, формують напрямки і цілі. У цьому сенсі форсайту притаманний прагматизм – не тільки через його нормативну орієнтацію, а й тому, що мислення і рішення суб'єкта відносяться до високого рівня складності.

При пошуку правильних відповідей проблеми розглядаються в загальному контексті інтересів. Це сприяє розкріпаченню мислення і дає можливість спиратися на різні точки зору.

*Майбутнє.* Дозволяючи аналізувати можливі сценарії майбутнього, ця концепція сприяє правильному розумінню того, як діяти сьогодні, іншими словами – слугує інформаційною основою для поточних моделей поведінки.

Як відомо, минуле і майбутнє впливають на теперішнє через переконання, цінності і очікування. За допомогою форсайту пізнаються

поточна і майбутня реальність, вплив припущень про майбутнє на одномоментні рішення, політику, наміри, побоювання, а також відносини, що їх підтримують, та когнітивні пастки. Майбутнє є своєрідним віртуальним полігоном для «навчання можливостям». Представляючи простір широких можливостей, воно характеризується багатогранністю і контекстуальною різноманітністю.

*Моделювання.* Створення моделей має кумулятивний ефект, оскільки наслідування сприяє так званому колективному навчанню, що сприяє поширенню шаблонів. Отже, суспільство і культура еволюціонують у тандемі. Розвиток моделей відбувається в три етапи, що розглядаються нижче. Так, *передмодель* характеризується станом хаосу і спонтанним потоком подій. Визначеність, змістове наповнення, а значить і управління відсутні. У дій немає чітких орієнтирів. Досвід набувається методом проб і помилок. Ефект подібного стану – постійні внутрішні суперечності між відчуттям свободи й очікуванням негативних наслідків.

*Модель* впорядковує середовище, породжує певну культуру, зміцнює ідентичність на рівні особистості та колективу. При цьому втрачається свобода, її місце займають стійкість і передбачуваність. У форсайті цей етап відповідає розробленню стратегії та бачення. Світогляд, підтримуваний відповідними знаннями та аргументацією, забезпечує порядок у суспільстві.

*Моделювання* передбачає баланс між свободою і безпекою, відбувається через дискусії за участю стейкхолдерів і фахівців з форсайту. В результаті формуються альтернативи домінантним поточним моделям, що розширює потенціал майбутньої моделі.

Уперше спроби здійснення масштабних форсайт-досліджень було зроблено у США, де на початку 1980-х років стартував національний проєкт розробки критичних технологій. З тих пір у США накопичено значний досвід розробки переліків критичних технологій. Крім того, в країні активно використовується не тільки технологічний форсайт, а й налагоджена практика суспільно-політичного форсайту, що дозволяє впливати на суспільні зміни, формувати майбутнє країни громадськістю. До середини 1990-х років до пошуку пріоритетів інноваційного розвитку, заснованого на використанні форсайт-технології, підключилися багато країн Європи, Азії, Латинської Америки. З 90-х років минулого століття форсайт почав застосовуватися в політичних, економічних, соціальних та інших сферах. Наприклад, Національною радою із розвідки США у 2012 р. здійснено аналіз передумов, основних тенденцій, сценаріїв та чинників довгострокового розвитку світу до 2030 року<sup>10</sup>, а у 2017 р. – до 2035 року<sup>11</sup>. У Великій Британії був реалізований так званий молодіжний форсайт, метою якого було залучення молодих людей до наукових досліджень. У Швеції застосовано форсайт для школярів, який

означив перелік найбільш затребуваних у найближчому десятилітті професій, форсайт щодо майбутнього побутової техніки та електроніки.

На особливу увагу заслуговує досвід Японії. Тут результати першого довгострокового прогнозу розвитку країни, побудованого з використанням методу Дельфі (один із методів форсайт-досліджень), вперше були опубліковані у 1971 р. З того часу форсайт у Японії проводиться на регулярній основі щоп'ять років. Горизонт прогнозу становить до 30 років. Для сучасного рівня розвитку методології форсайту в Японії характерний прояв інтересу до ефективності та точності зроблених раніше прогнозів, причиною якого є те, що перші результати форсайту вже вийшли «за горизонт прогнозу», і в цьому сенсі японський форсайт є унікальним.

У сучасній практиці останніх 10 років накопичено значний практичний досвід застосування форсайт-технологій і на регіональному рівні. Особлива увага приділяється форсайт-проектам, орієнтованим на вирішення проблем соціального розвитку. Дослідження проводяться за такими темами, як освіта, якість життя, культура і міжнаціональне спілкування, співпраця між поколіннями і т. ін.

Дослідження із передбачення майбутнього стосувалися також більш вузьких тематичних сфер, наприклад, стратегічного управління, прийняття рішень, ролі екологічного менеджменту у сталому розвитку бізнесу, політики управління підземними водами та прогнозовану ефективність цих видів політики у США, проектування тягаря захворювань та прямих витрат на охорону здоров'я в умовах зростання захворюваності на ожиріння в Ірландії до 2030 року, планування транспортної системи та вироблення відповідної політики в умовах глобалізації, економічної нестабільності, зміни клімату, технологічних інновацій та зміни споживчих переваг тощо.

Отже, застосування форсайт-досліджень дозволяє змоделювати бажане майбутнє, визначити особливості переходу до нього і можливі проблеми, розробити найбільш сприятливий шлях розвитку країни, регіону, галузі, підприємства. Одним із головних чинників успіху подібних досліджень є правильна організація роботи та компетентність керівної (робочої) групи.

Оскільки дослідження із передбачення може використовувати різні методи (табл. 6.1) (набори методів) на різних етапах, пошук їх відповідної послідовності є одним із найбільш важливих організаційних етапів. При цьому це еволюційний процес, який потребує постійної адаптації та постійних дискусій зі спонсорами, командою та іншими зацікавленими сторонами. У цьому сенсі може бути корисним виділення різних етапів, які потрібно виконувати на різних фазах роботи:

- діагноз: розуміння того, де ми перебуваємо,
- прогноз: передбачення того, що може статися,
- пропозиція: вирішення питань, що робити та як досягти бажаного майбутнього.

Таблиця 6.1.- Методи, які використовуються при форсайт-дослідженні

Тип метода	Методи	Призначення
Аналіз	Бібліометрія, сканування горизонту, сканування оточуючого середовища, тренди, тренди / екстраполяція, SWOT-аналіз, морфологічний, мульти-критеріальний, структурний аналіз.	Для структурування питань або зменшення складності проблеми, розбиваючи її на більш дрібні частини.
Креативні методи	Мозковий штурм, ігри, розумне відображення, «всесвітнє кафе» тощо.	Полегшити учасникам та експертам уявлення майбутнього, започаткувати мислення поза межами лінійних зрушень у довгостроковому майбутньому.
Експертні опитування	Дельфі (поштові, опитування, опитування на семінарах, конференціях).	Використовує інформацію з досвіду та знань учасників, які в основному є експертами.
	Експертні панелі (інтерв'ю, віддалені опитування, інтернет опитування).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збирання відповідної інформації та знань.</li> <li>2. Синтез зібраної інформації.</li> <li>3. Поширення процесу передбачення та його результатів на значно ширші верстви.</li> <li>4. Вплив на передбачення з точки зору подальших дій.</li> <li>5. Стимулювання нових та творчих поглядів та надання бачення майбутніх можливостей, а також створення нових мереж.</li> </ol>
Гейміфікація, імітації та моделювання	Моделювання. Динаміка систем.	Імітація процесу чи системи у реальному часі. Динаміка системи – це інструмент для дослідження та моделювання складних динамічних проблем з точки зору запасів (скупчення речей), потоків (руху речей) та циклів зворотного зв'язку на будь-якому рівні агрегації.
Інші	Побудова сценаріїв.	Ілюстрація бачення можливого майбутнього або аспектів можливого майбутнього.
	Дорожня карта.	Методологія планування шляху до передбачених варіантів розвитку. Дорожня карта може проілюструвати, що побудовані сценарії означають для суспільства та бізнесу



Ці функції можуть стосуватися конкретних фаз процесу або використовуватися під час декількох етапів. Один із способів визначення методологічної бази – це використання конкретних методів для виконання конкретних функцій. Кожен з яких дає різні результати. Важливо підкреслити, що жоден метод не є універсальним. Кожен метод найкраще підходить до певних конкретних цілей, контексту, ресурсів, культури та настрою команди та учасників і виявиться неадекватним, якщо цих умов не буде дотримано.

**Питання для самоконтролю та перевірки знань**

1. *Що розуміють під прогнозом та прогнозуванням?*
2. *В чому особливості прогнозів?*
3. *Які існують відмінності між планом та прогнозом?*
4. *Які існують види прогнозів?*
5. *Охарактеризуйте методи прогнозування.*
6. *Що являє собою форсайт та які методи використовують для його проведення?*

## **Лекція 7. Стратегічне планування діяльності організації на основі портфельного аналізу**

*7.1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні.*

*7.2. Використання матричних методів для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку.*

### **7.1. Поняття «портфель бізнесу» у стратегічному управлінні**

Поняття «портфель (portfolio) бізнесу» використовують для визначення більш (чи менш) різноманітних груп господарських підрозділів, що належать тому самому власнику. Мета «портфеля» – досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів). Кожне підприємство намагається створити привабливий «портфель», для чого використовує широкий спектр методів та інструментів «портфельного» аналізу та планування.

**Портфель бізнесу** це сукупність стратегічних господарських підрозділів (СГП) (внутрішньо фірмових стратегічних бізнес-одиниць (СБО)), що відповідають за реалізацію стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку.

Управління портфелем фірми – практика керування бізнесом, що дозволяє менеджерам оцінити поточні досягнення бізнес-одиниць, допомагає визначити майбутні можливості для покращення розподілу ресурсів, збільшення рентабельності інвестицій, зростання прибутку, а також зменшення потенційних ризиків (наприклад, виведення з портфелю неперспективних збиткових бізнес-одиниць,) для досягнення найкращих результатів.

В ідеальному випадку кожна бізнес-одиниця має власну місію та ринкову мету, власні товарні лінії, специфічних для неї конкурентів і своїх споживачів, а керівництво СГП повинна контролювати чинники, що визначають успіх на ринку.

Основною передумовою управління портфелем бізнесу є те, що кожен із СГП може знаходитись на різних етапах життєвого циклу, займати абсолютно різні ринкові позиції, мати відмінні масштаби, а також перспективи.

Суттєво може варіюватись і вага бізнес-одиниць в портфелі підприємства: від «домінуючого» напрямку («стратегічного фокуса») до «рівноправних бізнесів». У будь-якому випадку ефективним є використання «портфельно-орієнтованого підходу» як на етапі розробки стратегії диверсифікації діяльності

підприємства та визначення її напрямів, так і в процесі контролю за її реалізацією.

«Портфельно-орієнтований підхід» передбачає визначення: загальної мети «портфелю» підприємства; складу та напрямів діяльності основних СГП, ступеню та виду диверсифікації; бажаного рівня збалансованості портфелю. Успішні підприємства найчастіше мають збалансовані «портфелі», коли враховано особливості великих і малих сфер бізнесу, досягається їх взаємо підсилюючий вплив тобто синергія. *Синергія* виникає за рахунок взаємодоповнення різних напрямів бізнесу, обслуговування окремих СЗГ та виробничо-управлінської системи підприємства.

Збалансованість портфелю проявляється також в централізованому розподілі фінансових ресурсів з урахуванням ринкових можливостей та становища кожного СГП, усуненні конфлікту інтересів і конкуренції між ними за інвестиції. Для досягнення найкращих корпоративних результатів управління портфелем фірми має ґрунтуватись на даних досліджень і розробок, вибираючи продукти або ринки з найкращими можливостями для нового розвитку, зростання та прибутковості.

*Мета «портфельного» аналізу* – дослідження наявного та запланованого до виробництва набору продуктів (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для підготовки рішень відносно збереження або зміни складу «портфеля». «Портфельний аналіз» є основою подальшого «портфельного планування».

Змістом *«портфельного» аналізу та планування* є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі. Однак кожна фірма домагається одних і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання якнайбільшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри.

За допомогою аналізу портфеля бізнесу можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як *ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання*. Можна з повною впевненістю сказати, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Однак це тільки один з інструментів стратегічного управління і він ніяк не заміняє ні стратегічного планування, ні стратегічного управління в цілому.

Виділяється шість етапів проведення аналізу портфеля бізнесів: Перший етап – вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесу. Необхідно визначити *ієрархію рівнів аналізу* портфеля бізнесу, що повинен

починатися на *рівні окремого продукту* і завершується на *верхньому рівні організації*.

Другий етап – *фіксація одиниць аналізу, названих стратегічними одиницями бізнесу (СОБ)*, для того щоб використовувати їх при позиціонуванні на матрицях аналізу портфеля бізнесів. СОБ можуть охоплювати один продукт, окремий господарський підрозділ, кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій етап – *визначення параметрів* матриць аналізу портфеля бізнесів, для того щоб мати ясність у відношенні збору необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля.

Четвертий етап – *збір й аналіз даних* проводиться у багатьох напрямках, хоча й виділяють чотири найбільш важливі напрямки:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі, характеру і ступеня ризику тощо;
- конкурентна позиція фірми в галузі, а також загальна конкурентна позиція фірм, оцінювана за особливими шкалами для окремих ключових характеристик конкуренто-спроможності;
- можливості і погрози фірми, що оцінюються стосовно фірми;
- ресурси і кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності у фірми потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

П'ятий етап – *побудова й аналіз* матриць портфеля бізнесів, що повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе спрогнозувати майбутній стан матриць і, відповідно, *очікуваного портфеля* бізнесів фірми.

Шостий етап – *визначення бажаного портфеля* бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може належним чином сприяти досягненню фірмою своїх цілей.

Отже, управління портфелем бізнесу фірми дозволяє вирішити такі основні завдання:

- визначити конкурентні позиції та стратегії розвитку для кожного СГП;
- означити пріоритетів розвитку портфеля бізнесу;
- розподілити фінансові ресурси між СГП фірми,
- зменшити стратегічні вразливості портфелю бізнесу,
- вилучити неприбуткові СГП з портфелю бізнесу;
- забезпечити збалансованість портфелю та рівновагу між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми.

Головною умовою ефективного управління портфелем бізнесу та його початковим етапом є портфельний аналіз. Це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові і перспективні її напрями. Місце аналізу в процесі планування «портфеля» фірми подане на рис. 7.1.

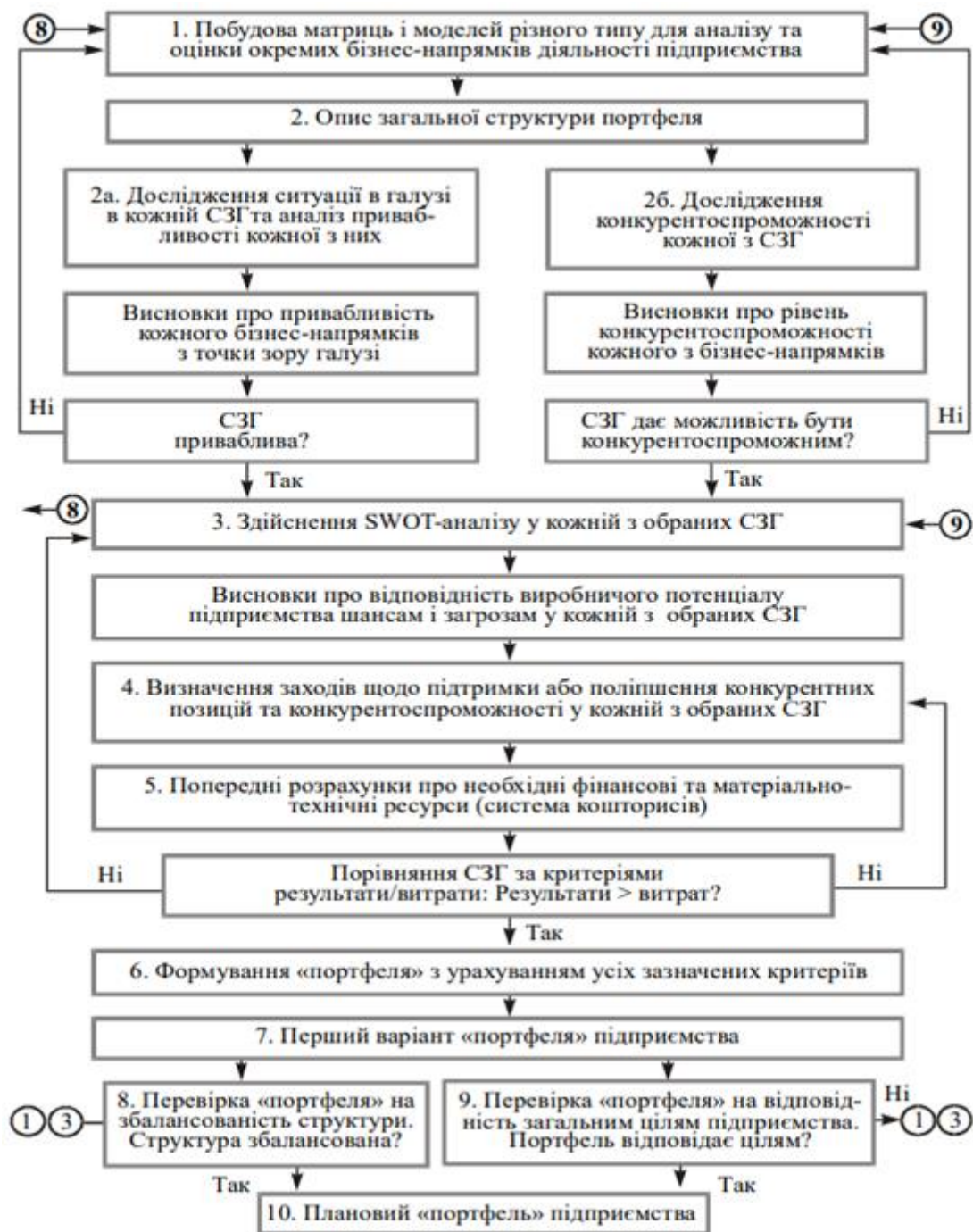


Рис. 7.1. Блок-схема аналізу та планування «портфеля» організації

«Портфельний» аналіз має широкий арсенал інструментів, де переважають матричні методи, що не лише дозволять розділити СГП на типи (групи) по певних критеріях, але й ефектно візуалізувати склад портфелю, спростити оцінку його збалансованості.

## 7.2. Використання матричних методів для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку

«Портфельні» аналіз та планування із самого початку розвитку використовували матричні моделі. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямків у діяльності підприємства є *двовимірні матриці*, де використовуються будь-які *пари стратегічно важливих локальних та системних критеріїв (показників)*. Найпоширеніші показники, що використовуються під час побудови матриць, такі:

- частка ринку;
- темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства);
- перспективи окремої галузі або сектора економіки;
- конкурентоспроможність;
- оцінка споживачів виготовленої продукції;
- ефективність виробництва певного типу продукту тощо.

Найчастіше використовуються матриці такого типу: росто-дольова матриця Бостонської консалтингової групи (*Boston Consulting Group – матриця BCG*), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (*GE-матриця*), а також матриця «балансу життєвих циклів» (*Hofer-Arthur D. Little*). Коротко розглянемо їх зміст та способи використання.

Одним з найвідоміших методів є **матриця Бостонської консультаційної групи**, розроблена в 60-х рр. (матриця БКГ). Даний метод дозволяє приймати рішення стосовно вкладень, що мають довгострокову перспективу, в організаціях, що виробляють різні продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи росту й різні частки ринку.

Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожен продукт, господарський підрозділ або вид діяльності (СОБ). Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіл нанесено по шкалі. Частка ринку даної СОБ вимірюється в частинах відносно частки ринку, контрольованої основним конкурентом (лідером). [Наприклад, якщо бізнес А займає 15% від загальної місткості ринку, а частка основного конкурента дорівнює 30%, то відносна

частка ринку бізнесу А становить 0,5 ( $15:30=0,5$ ). Якщо бізнес В займає частку на ринку – 40%, а основний конкурент 30%, то відносна частка ринку для бізнесу В становить ( $40:30=1,33$ )].

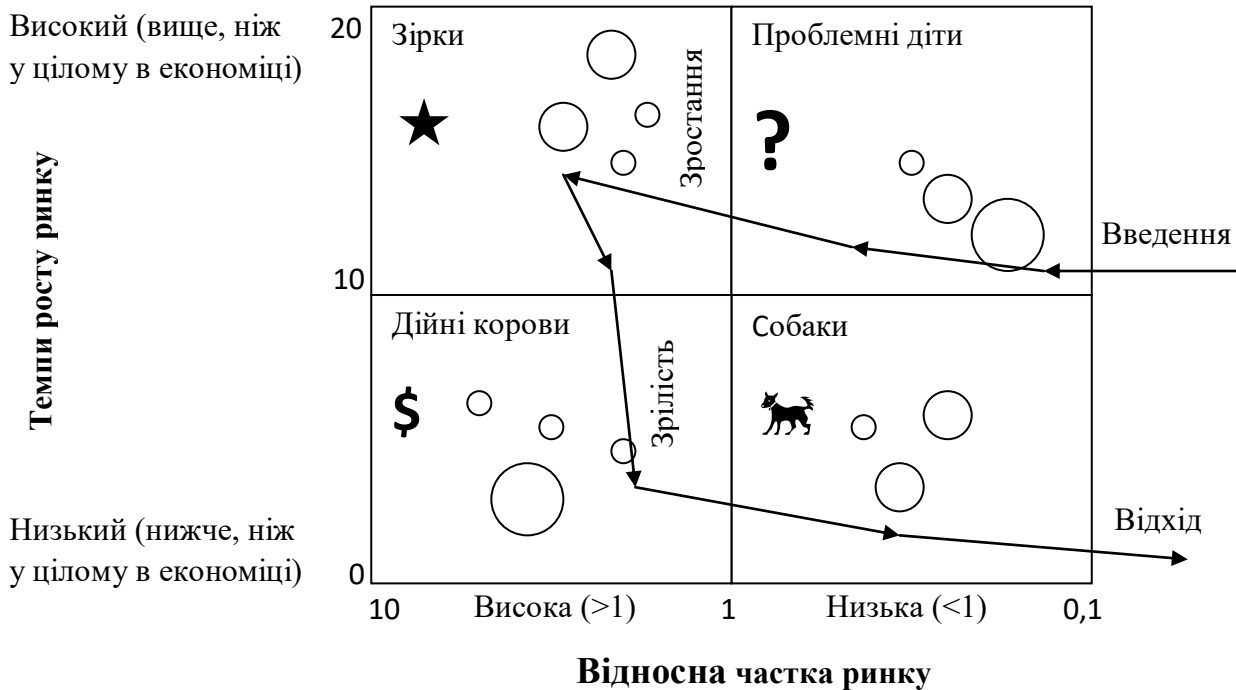


Рис.7.2. Матриця BCG

Тобто, якщо фірма має відносну частку ринку менше, ніж лідер, то СОБ потрапляє в праву частину матриці і буде розміщено напроти відповідної частки; якщо більше, то СОБ потрапляє в ліву частину матриці, знову ж напроти відповідної частки.

У матриці границя між «високою» та «низькою» відносними частками ринку проходить на рівні 1, як показано на рис.7.2.

Однак багато аналітиків портфелів вважають, що границя між високою та низькою відносними частками на рівні 1,0 означає не виправдано жорсткий критерій, бо в цьому випадку у двох лівих полях матриці будуть фігурувати тільки фірми з найбільшою часткою продажу у своїй галузі. Вони пропонують встановлювати кордон на рівні 0,75 – 0,80 так, що фірми в лівій частині мали сильні позиції на ринку (не будучи, однак, лідерами), тоді фірми в правій частині відверто поступалися б іншим.

Вертикальна вісь показує річний темп росту від 0 до 20% і більше, а 10% виділяється як вододіл між швидким і повільним ростом.

Спочатку, за методологією BCG, розмежувальна лінія між «високими» та «низькими» темпами росту галузей була обрана на рівні, який у два рази перевищував темп росту валового національного продукту плюс інфляція, однак межу можна провести на будь-якому рівні (5%, 10% і т.д.), який менеджери вважатимуть доречним.

Нанесені на матрицю кола показують положення СОБ (продукту, господарського підрозділу, виду діяльності) на осях ріст – частка ринку. Діаметр кола (розмір) визначається часткою прибутку даного підрозділу, виду діяльності в загальному прибутку корпорації; квадранти матриці відбивають різні ситуації з рухом грошей.

Застосовується така класифікація.

1. СОБ, що потрапляють у праву верхню клітку матриці, БГК названо **«знаками питання»** чи **«проблемними дітьми»**. Характеризуються **високими темпами росту і низькою часткою ринку**. Чому вони так називаються? Високі темпи росту роблять їх привабливими з галузевого погляду. Однак низька відносна частка ринку *піднімає питання про те*, чи зможуть ці СОБ успішно конкурувати з великими, більш ефективно діючими суперниками. Таке призначення **«знаків питання»** чи **«важких дітей»**.

Стратегія в керуванні на цій стадії така: або згортувати свою діяльність і переводити ресурси в більш перспективні сфери бізнесу, або посилено інвестувати **«знаки питання»** з високим потенціалом і намагатися виростити з них **„зірок”**.

2. СОБ з **високою відносною часткою ринку і високими темпами росту** названі **«зірками»**, оскільки вони обіцяють найбільші прибутки й перспективи росту. **«Зірки»** відрізняються одна від одної потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності, інші потребують фінансової підтримки з боку материнської компанії (підрозділу) для того, щоб не відстати від високого темпу росту галузі.

3. Компанії, господарські підрозділи, продукти, які мають **високу відносну частку ринку та низькі темпи росту**, названі **«дійними коровами»**. **«Дійні корови»** заробляють кошти в обсязі, що перевищує їхні потреби в реінвестуванні. Вони генерують кошти, використовувані на фінансування нових придбань, на виплату дивідендів, на пророблення **„знаків питання”** і вирощування **„зірок”**. Тому зусилля компанії повинні бути спрямовані на підтримку **„дійних корів”** у квітучому стані, щоб якнайдалі використовувати їхні можливості.



Однак «дійні корови», що слабшають, переміщуються в нижній правий кут квадранта і можуть стати кандидатами на «збирання врожаю» і поступове скорочення (якщо жорстока конкуренція чи зростаюча потреба в капіталовкладеннях, викликана новою технологією, призведуть до того, що додатковий приплив наявних коштів зникне).

4. Компанії, господарські підрозділи, (продукти) з **низькою відносною часткою ринку** та низькими **темпами росту** називаються «**собаками**» через слабкі перспективи їхнього росту й відстаючі позиції на ринку. «Собаки» найчастіше нездатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі (тобто не приносять грошей і прибутку або ж дають дуже низьку фінансову віддачу). Отже, до «собак, що слабшають», БКГ рекомендує застосовувати стратегію збору врожаю, скорочення й ліквідації залежно від того, який варіант може принести найбільші вигоди.

Провівши за допомогою матриці «Ріст - частка ринку» аналіз портфеля бізнесів, керівництво бачить, наскільки він збалансований і приймає рішення про долю кожного окремого виду діяльності (бізнесу, продукту) і відповідно про капіталовкладення по кожному з них.

Як і всі інші методи, матриця має ряд недоліків:

- чотирьох кліткова матриця, оцінюючи критерії тільки як «низький - високий», не відбиває того, що багато компаній працюють на ринках із середніми темпами росту, і їхня відносна частка є ні високою, ні низькою. У якій клітці матриці вони повинні знаходитися?

- матриця втрачає сенс, якщо відсутня можливість росту;

- не відбиває відносних можливостей інвестування між господарськими підрозділами [*наприклад, матриця не дає відповіді на питання, ким є «знак питання» - потенційним переможцем чи ймовірним невдахою? Незрозуміло, чи можна «сильного собаку», за рахунок вкладень, перетворити в «дійну корову»?];*

- прибуток найчастіше грає для фірми велику роль, ніж баланс надходження грошей (мати максимальну частку ринку - не означає бути лідером з погляду прибутковості, і навпаки, багато компаній з низькою часткою ринку не є «собаками» чи «знаками питання» і в більшості випадків мають стабільні темпи росту і прибуткові).

Ще однією широко відомою матрицею аналізу портфеля бізнесу є матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція», розроблена консультаційною компанією *МакКінзі* для фірми «Дженерал Електрик» (*McKinsey and Company, General Electric*). Тут позиціонування СОБ ведеться в

системі координат, однією з осей якої є **привабливість галузі**, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю – **конкурентна позиція** стратегічної одиниці бізнесу в її галузі. Розглянемо, як будується ця матриця. Для того, щоб установити *ступінь привабливості галузі*, необхідно виконати такі дії (табл. 7.1).

1. Установлюється набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість галузі (такими параметрами можуть бути інтенсивність конкуренції, прибутковість галузі, ріст галузі, її розмір тощо). Розроблювачі самі визначають, які параметри врахувати під час оцінки (табл.7.1, стовпчик 1).

2. Далі кожному параметру надають вагу його відносної важливості (значущості) для фірми. (Для зручності проведення розрахунку ваги параметри розподіляться таким чином, щоб їхня сума дорівнювала 1) - (табл.7.1, стовпчик 2).

3. Кожному з параметрів надається оцінка ступеня його привабливості для компанії в оцінюваній галузі. Оцінка ведеться за 5-ти (10) бальною шкалою: 5 – найбільш привабливий, 1 – найменш привабливий параметр. Оцінка проводиться залежно від того, наскільки вкладена в параметрі характеристика галузі несе в собі можливості для досягнення цілей фірми (табл.7.1, стовпчик 3).

4. Оцінка відносної значущості кожного параметра помножується на відповідну оцінку привабливості цього параметра і всі ці добутки додаються. У сумі виходить інтегральна оцінка привабливості галузі (табл.7.1, стовпчик 4). Максимальна оцінка привабливості галузі може бути 5, а мінімальна – 1 (чи 10 і 1 відповідно).

Таблиця 7.1.- Оцінка привабливості галузі

Фактори привабливості галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
1. Ріст	0,2	5	$0,2*5=1$
2. Технологічна стабільність	0,5	2	$0,5*2=1$
3. Прибутковість	0,2	1	$0,2*1=0,2$
4. Розмір	0,1	5	$0,1*5=0,5$
Оцінка привабливості галузі			$1+1+0,2+0,5=2,7$

Далі, для того, щоб оцінити конкурентну позицію СОБ у галузі, застосовується аналогічна процедура.

1. Для кожної галузі, у якій функціонує фірма, складається список ключових факторів успіху (табл.7.2, стовпчик1).

2. Як і в першому випадку, розроблювачі визначають відносну вагу факторів, що відбивають ступінь їхньої значущості для досягнення в галузі стійкої конкурентної позиції. Сума ваги повинна дорівнювати одиниці (табл. 7.2, стовпчик 2).

3. Для кожної СОБ визначається ступінь її конкурентної сили в галузі по кожному з ключових факторів успіху. Ступінь конкурентної сили вимірюється від 1 до 5 (або від 1 до 10).

4. Далі обчислюється узагальнена оцінка конкурентної позиції СОБ у її галузі. Для цього відносна вага кожного ключового фактора успіху помножується на відповідну оцінку ступеня конкурентної сили СОБ. Усі отримані добутки додаються й одержують інтегральну оцінку конкурентної позиції СОБ у її галузі.

*Таблиця 7.2. - Оцінка конкурентної позиції СОБ у галузі*

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат
1. Дослідницький потенціал	0,3	5	$0,3 \cdot 5 = 1,5$
2. Витрати виробництва	0,2	2	$0,2 \cdot 2 = 0,4$
3. Якість продукції	0,2	3	$0,2 \cdot 3 = 0,6$
4. Частка ринку	0,3	1	$0,3 \cdot 1 = 0,3$
Оцінка конкурентної позиції			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

Після того, як отримана оцінка привабливості галузі й оцінка конкурентної позиції кожної СОБ, будується матриця (рис.7.3). Площа кола пропорційна обсягу реалізованої на ринку продукції даної галузі, а сектор усередині кола відбиває частку ринку даного господарського підрозділу (продукту). По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі – привабливість галузі. Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризує ступінь привабливості галузі (висока, середня, низька) і становище конкурентної позиції (сильне, середнє, слабке).

Усередині матриці виділяється дев'ять квадрантів, що при позиціонуванні СОБ (продукту) указують на те, яке місце в стратегії фірми повинне їм приділятися в майбутньому. Стосовно тих видів бізнесу (продуктів), що потрапили в квадранти «успіх», організація повинна застосовувати стратегію

розвитку й вони є найбільш сприятливими для інвестицій, тому їм явно належить майбутнє.

### Конкурентна позиція

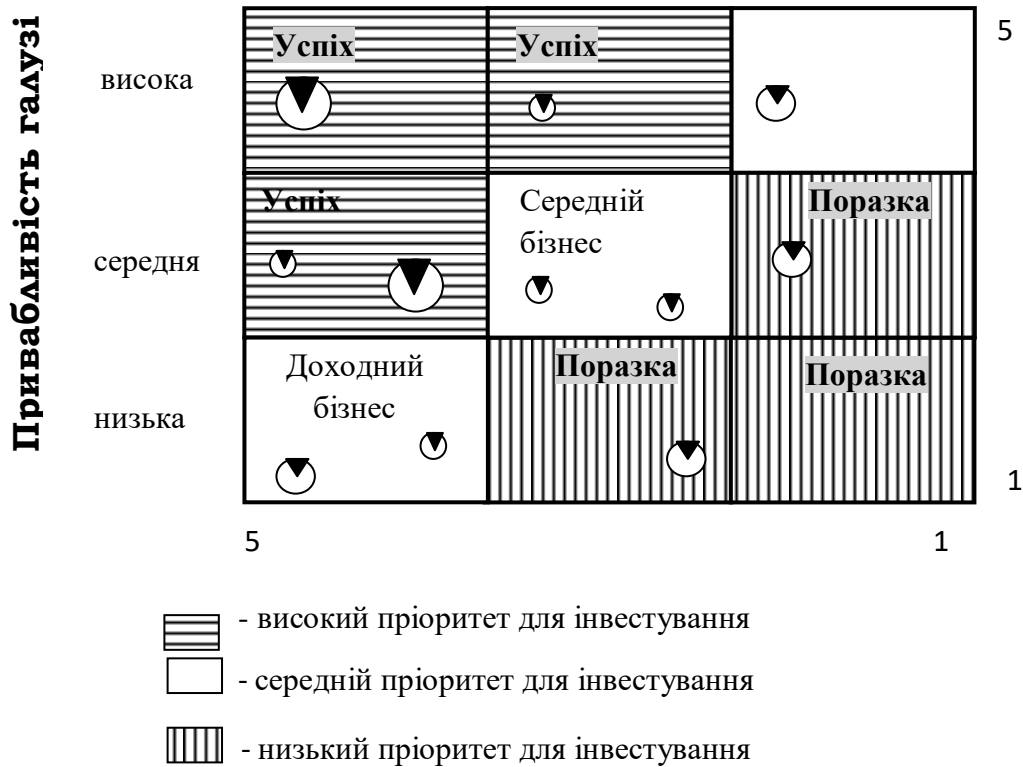


Рис.7.3. Матриця GE «Привабливість галузі - конкурента позиція»

Влучення в поля розташовані по діагоналі («доходний бізнес», «середній бізнес», «знак питання») свідчить про те, що ці види бізнесу (продукту) звичайно мають середній пріоритет. Вони гідні стабільних реінвестицій, щоб зберегти і захистити свої позиції в галузі. Однак, якщо бізнес в одній з цих кліток має незвичайно привабливу можливість, він може мати більш високий інвестиційний пріоритет й одержати сигнал для використання більш агресивного стратегічного підходу.

Відносно СОБ, що потрапили в квадранти «поразка», варто зробити висновок, що вони перебувають в дуже небажаній позиції, вимагають досить швидкого й ефективного втручання з метою запобігання можливих серйозних негативних наслідків для фірми.

Стратегії, що рекомендуються, для таких видів бізнесу – це в більшості випадків: «збір урожаю», скорочення, ліквідація в залежності від того, яка принесе найбільшу вигоду.

### Переваги матриці GE

- Вводить проміжні значення між поняттями «висока – низька» та «сильна – слабка».
- Використовує більш широкий набір стратегічно значущих змінних.
- Матриця вказує напрямки руху ресурсів організації до видів бізнесу, що ймовірніше всього досягнуть конкурентної переваги і зможуть найкраще функціонувати.

← Привабливість видів діяльності (бізнесу, галузі)

		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	<i>Зростання:</i> - пошуки шляхів лідирування; - максимізація інвестицій	<i>Вибіркове зростання:</i> - - (пошук «сегментів росту»); - контрольоване інвестування; - підтримка позиції	<i>Підтримка «граничної» позиції:</i> - стабілізація; - пошуки готівки; інвестування в підтримку досягнутого рівня
	Середня	<i>Вибіркове зростання:</i> - оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; - визначення слабкостей та запобігання їм; - підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування	<i>Стабілізація:</i> - визначення зростаючих сегментів; - вибіркове інвестування; - скорочення в окремих напрямках	<i>Скорочення напрямку (асортименту):</i> - мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); - позиція «відмови» від підтримки (деінвестування) або плановий вихід
	Низька	<i>Стабілізація:</i> - пошуки ніш; - розгляд варіанта придбання (створення спільного підприємства); - планове скорочення	<i>Стабілізація:</i> - пошуки ніш (вибіркове інвестування); - розгляд варіанта виходу («збирання врожаю» або деінвестування)	<i>Ліквідація:</i> швидкий вихід

Рис. 7.4. Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю «Дженерал-Електрик — Мак-Кінсі»

### Недоліки матриці GE

- Матриця GE, як і матриця БКГ, не забезпечує реальних рекомендацій щодо розробки специфічних стратегій (не дає відповідь на запитання: на яку стратегію орієнтуватися в цілому).

- За матрицею неможливо визначити види бізнесу, що готові стати переможцями, бо їх галузі переходять у стадію початку швидкого росту.

**Матриця життєвого циклу Arthur D. Little.** Ця модель розроблена відомою консалтинговою фірмою Arthur D. Little. Вона розвиває ті підходи, що представлені моделями *GE* та *BCG*. Аналітики застосовують матрицю з 15(20) кліток (залежно від мети аналізу) для того, щоб виявити сформованого переможця. У цій моделі господарські одиниці розміщено з урахуванням стадії еволюції галузі та сильних сторін в конкурентній боротьбі, як це показано на рис. 7.5.

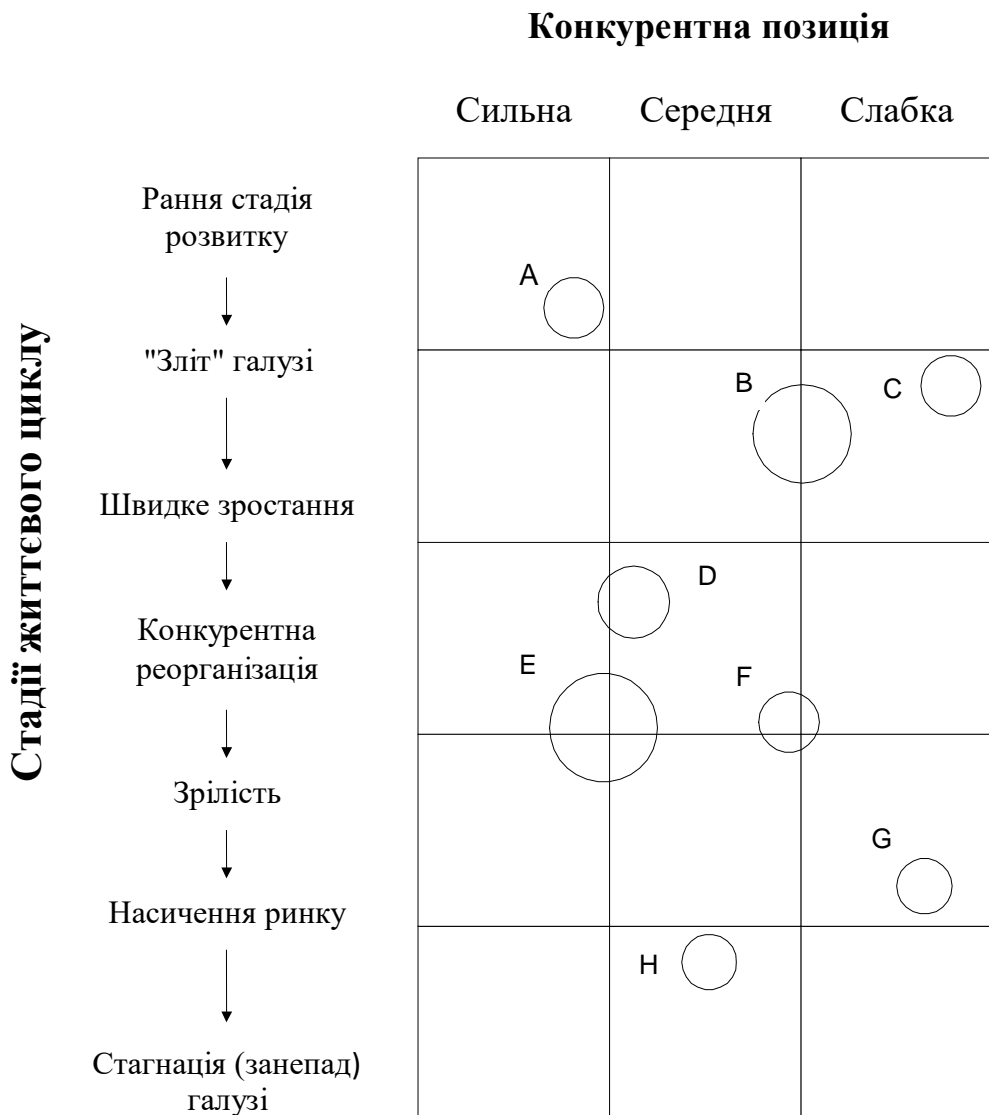


Рис. 7.5 Матриця життєвого циклу

При цьому кола показують розміри відповідних галузей, а частки кола означають частку підприємства на ринку. У методичному плані одержання

конкретних значень показника «конкурентна позиція» (вісь X) подібне обчисленню показника «конкурентна позиція» за моделлю *GE*. У розрахунку використовується до 10 змінних. Для одержання інтегральної оцінки використовують процедуру пофакторного зважування і різні експертні оцінки. Характерна риса цієї моделі – чітке виділення (вісь Y) стадій життєвого циклу чи галузі. Отже, при аналізі і прийнятті стратегічних рішень по кожному конкретному виду діяльності, продукту, бізнесу необхідно враховувати всі значущі особливості відповідної стадії життєвого циклу.

Так, наприклад на рис. 7.4 організацію А можна було віднести до сформованих переможців, організацію С – до потенційних невдач, організацію Е – до переможців, організацію F – до «дійних корів», а організацію G – до невдач чи «собак».

Перевага матриці життєвого циклу полягає в тому, що вона показує розподіл підприємств диверсифікованої компанії з урахуванням стадії еволюції галузей.

**Матриця «Shell»-DPM.** У середині 70-х рр. XX ст. з посиленням динамізму зовнішнього середовища, зокрема зростанням енергетичної кризи, традиційні методи прогнозування стратегічних позицій СГЦ втратили актуальність. У 1975 р. хімічна компанія «Шелл» розробила новий метод – «Shell-DPM» (Direct Policy Matrix), який ґрунтується на матриці «галузева привабливість–конкуренто-спроможність». Модель «Шелл–DPM» - це двовимірна матриця, яка складається з 9 квадрантів (3x3). Її параметрами є конкурентоспроможність СГЦ і галузева привабливість як загальний вимірник стану та перспектив галузі. (рис.7.6).

На перший погляд, ця модель подібна на модель «Дженерал Електрик – МакКінсі» і ґрунтується на добре відомому принципі позиціонування СГЦ, який використовувався ще в БКГ. Слід відзначити, що кожна з розглянутих матриць застосовує особливий критерій стратегічного вибору: матриця «зростання – частка ринку» базується на оцінці грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі; матриця «привабливість – конкурентоспроможність» – на віддачі інвестицій, тобто показнику більш далекої перспективи; матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність» - на двох зазначених критеріях одночасно.

Другою особливістю моделі «Шелл-DPM» вважають можливість її використання в будь-якій фазі життєвого циклу підприємства, як і матриці «привабливість – конкурентоспроможність».

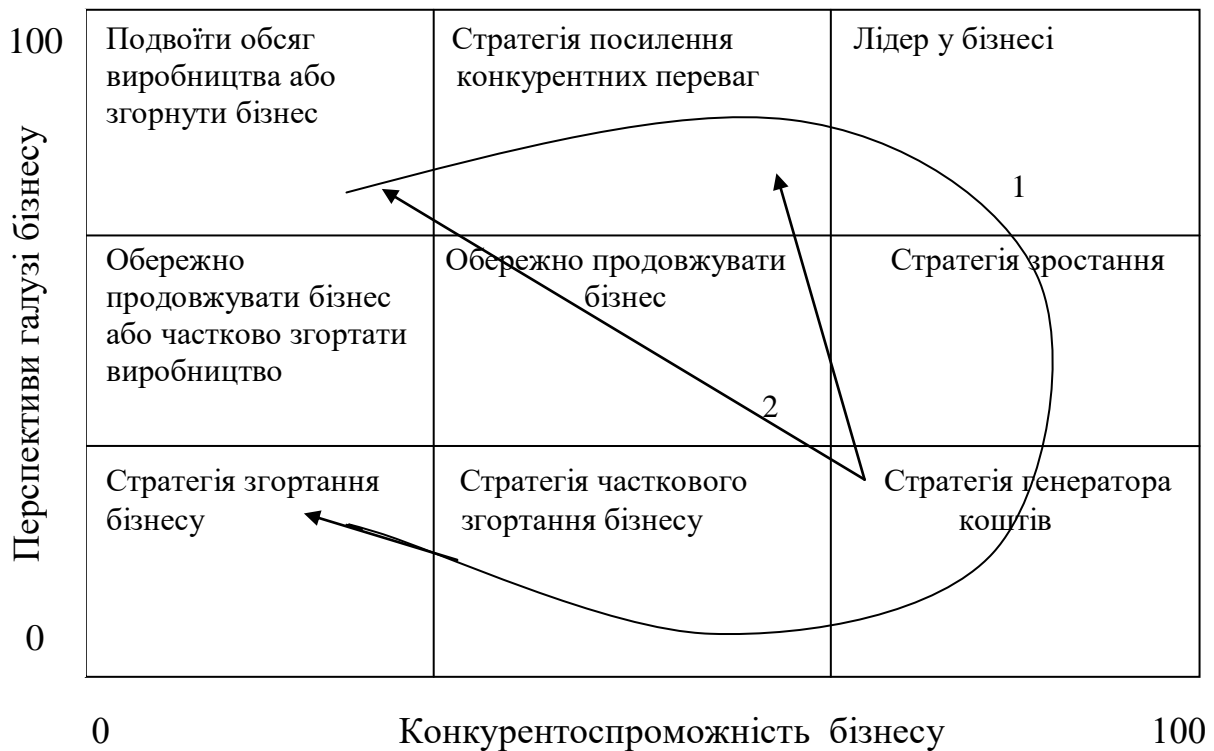


Рис.7.6. Матриця спрямованої політики «Shell» - DPM

Кожний з дев'яти квадрантів матриці «галузева привабливість-конкурентоспроможність» відповідає специфічній стратегії. Вибір конкретної стратегії розвитку організації істотно залежить від цільових орієнтацій менеджера на життєвий цикл конкретного виду продукції чи грошовий потік. У першому випадку оптимальною вважають траєкторію розвитку організації, яка виражається напрямом.

При наданні переваги грошовому потоку під час вибору стратегії оптимальною вважають траєкторію 2. Грошові кошти, які отримують СГЦ – «генерування грошових коштів» та «часткового скорочення діяльності» – використовують для інвестицій у СГЦ, які розміщені в квадрантах «подвоєння обсягу виробництва» і посилення конкурентних переваг».

Таким чином, до переваг моделі «Шелл-DPM» належить: використання під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників, які дають змогу побудувати єдину параметричну систему; застосування багатопараметричного підходу до побудови матриці (завдання моделі – об'єднати критерії стратегічного вибору: грошовий потік і віддача від інвестицій, підтримати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом



розвитку перспективних видів СГЦ); позиціювання на матриці СГЦ, які перебувають у різних фазах ЖЦП.

Незважаючи на перелічені переваги, сфера використання моделі «Шелл» здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія). До інших недоліків цієї моделі належать відсутність критерію відбору показників; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СГЦ, які належать до різних галузей, тому що показники враховують галузеві особливості тощо.

### **Питання для самоконтролю та перевірки знань**

1. *Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.*
2. *Сутність портфельної стратегії підприємства.*
3. *Використання матриці «Бостонської консультаційної групи» для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.*
4. *Використання матриці «МакКінзі» для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку. В чому її переваги на відміну від попередньої матриці?*
5. *Використання матриці «Shell» - DPM для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку. Що відноситься до її переваг?*
6. *Використання матриці моделі ADL для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.*

## **Лекція 8. Ресурсне забезпечення процесу стратегічного планування розвитку організацій**

8.1. *Поняття «стратегічний потенціал».*

8.2. *Методи оцінювання стратегічного потенціалу.*

8.3. *Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг. Формування та розвиток конкурентних переваг.*

### **8.1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства»**

*Потенціал* (від лат. *potentia* – можливість, потужність) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей. У науковій літературі поширені поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнюючою характеристикою цих складових в організаціях, як правило, вважають *виробничий потенціал*.

Необхідно відмітити, що потенціал підприємства не є статичною величиною, він залежить від умов зовнішнього середовища, в якому здійснюється діяльність підприємства. Тому потенціал підприємства необхідно пов'язувати не лише з наявними ресурсами, а також з потенційними можливостями виробляти конкурентоспроможну продукцію. Отже, можливості підприємства визначаються наявними (матеріальні і нематеріальні) та потенційними ресурсами (удосконалені і доступні) та їх використанням.

Потенціал підприємства залежить не тільки від цих ресурсів. Велике значення для потенціалу має система їх взаємодії, що створює синергитичний ефект в діяльності підприємства.

1. **Потенціал підприємства** розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т. ін.);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкуренто-спроможних ідей, наукові розробки й ін.);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал);

– просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення й ін.);

– інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази і т. ін.);

– організаційні ресурси (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і т. ін.);

– фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.); – ділова репутація (наявність позитивного іміджу).

**2. В управлінському блоці** формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, визначаються завдання. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми:

1) планування – націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху. З урахуванням довгострокових цілей підприємство повинне вирішити, чи треба намагатися формувати новий потенціал або діяти за раніше наміченим курсом, тобто використовувати уже виявлений;

2) реалізації – має завданнями створення нового потенціалу та перетворення існуючого у фактори успіху. Підсистема, націлена на створення нового потенціалу, знаходиться в тісному зв'язку з адаптивним (на основі сформованих уявлень, удосконалювання устояних моделей) і генеративним (заснованим на стимулюванні підприємницького духу, виникненні оригінальних компетенцій і ринкових шансів) навчанням. Підсистема, націлена на перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху, повинна забезпечити трансформацію компетенцій і внутрішніх ресурсів, які відповідають ринковим шансам, у ринкові конкурентні переваги, що повинні, у свою чергу, впливати на рішення про закупівлі з боку покупця;

3) контролю – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень (чи дотримуються плани, чи досягається адекватна конкурентна позиція, чи забезпечує ця позиція задовільні результати) і постійного контролю за вірогідністю планових передумов. Останнє пов'язано з тим, що будь-який план фактично базується на очікуванні певного розвитку ринкової ситуації, що відрізняється нестабільністю та мінливістю, і тому вимагає постійної перевірки на придатність у випадку можливих змін.

**3. Блок діяльності персоналу** поєднує три складові:

1) аналітична діяльність персоналу – містить наукові дослідження та розробки і є основою для виробництва того чи іншого ресурсу або продукції;

2) виробнича діяльність персоналу – охоплює безпосередньо діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу;

3) комунікаційна діяльність персоналу – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком. Вона виконує функції розробки та застосування комплексу маркетингових інструментів впливу на ринок (просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика). Разом з тим за допомогою комунікаційної складової забезпечується надходження інформації про зовнішнє середовище, яка необхідна для управління на етапі планування та розробки стратегічних цілей.

*Функціональна структуризація* потенціалу підприємства. Залежно від специфіки підприємства в його внутрішній структурі виділяють наступні функціональні області: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформацію, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації потенціалу підприємства. У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, який умовно можна структурувати на об'єктний і суб'єктний залежно від ознак, що лежать у його основі (існування поза людиною, зовнішнє стосовно неї або існування, обумовлене діяльністю людей).

*До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:*

- виробничий потенціал;
- інноваційний потенціал (характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій);
- фінансовий потенціал;
- потенціал відтворення (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);
- інформаційний потенціал (характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);
- інфраструктурний потенціал (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

*До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять:*

- науково-технічний потенціал (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);
- маркетинговий потенціал;
- потенціал організаційної структури управління (характеризує можливість сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);
- кадровий потенціал (сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);
- управлінський потенціал (сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності).

*Під стратегічним потенціалом підприємства розуміється сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства. В даному випадку акцент робиться на ресурсах організації, що використовуються для розробки та реалізації стратегії. Але стратегічний потенціал формують не тільки наявні ресурси, але й ресурси, які організація може придбавати або змінювати їх характеристики в процесі здійснення стратегічних рішень. Наприклад, в процесі реалізації стратегії можна удосконалити структуру управління, перейти на використання інформаційних технологій в управлінні, підвищити кваліфікацію персоналу. Тому до складу ресурсів, що формують стратегічний потенціал організації, треба включати як наявні та і потенційні ресурси.*

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства може проводитися за наступною схемою:

- оцінка ресурсів та ефективності їх використання на підприємстві, а також ефективності основних бізнес-процесів;
- порівняльний аналіз підприємства з основними конкурентами або лідерами галузі.

Розглянемо сутність властивостей (характеристик) стратегічного потенціалу підприємства (СПП).

Розглянемо *системні характеристики СПП*.

*Цілеспрямованість* потенціалу підприємства виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові

характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту – використання СПП буде найвищим, з найвищими показниками ефективності.

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

*Самовідтворюваність* СПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків. Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових СПП, закладені механізми постачання використаних елементів, створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу в цілому.

*Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем* пов'язана з призначенням будь-якої організації: бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем. Обравши концепцію підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи, треба щоб і основа цього підприємства – його ВПП відповідав цим критеріям.

#### *Структурні характеристики СПП.*

*Цілісність* СПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова СПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети.

*Взаємозв'язок, взаємодія елементів СПП* – необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнюваність дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.

*Альтернативність, взаємозамінність елементів СПП* базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові СПП можуть використовуватися в певному співвідношенні. Наприклад, розрахунки в організації можуть здійснюватися за допомогою інформаційних технологій (де досягається економія людської праці) або вручну (де «економиться» обладнання). Взаємозамінність елементів СПП дозволяє

досягати збалансованої рівноваги елементів, що, у свою чергу визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.

*Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу* являє собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного СПП та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки СПП окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства, торгівлі тощо.

**Якісні характеристики** виробничого потенціалу.

*Інноваційна спрямованість та сприйнятливість* визначає можливості розвитку СПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей. Така характеристика СПП є рушійною силою його розвитку, оскільки створення нового (продукту, процесу, організаційного елементу тощо) та його впровадження відбувається через «подолання опору» старих елементів. Неприйняття інновацій свідчить про стратегічну нежиттєздатність організації.

*Гнучкість* свідчить про можливості переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі. Вимоги щодо підвищення гнучкості потенціалу пояснюється нестабільністю середовища функціонування організації. Гнучкість визначає швидкість реакції на зміни.

*Усталеність/ рухомість* СПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.

*Фізичне та моральне старіння* СПП пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби». Під впливом НТП, а також вимог ринку розширюється номенклатура високоефективного обладнання, яке є фактором конкурентоспроможності організацій, оскільки скорочується період морального старіння як основних фондів, так і виробів. Підприємства, які не мають змоги або не бажають поновлювати свій потенціал, врешті-решт постають перед проблемою подальшого свого існування.

*Історичні умови формування та функціонування* мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування (в Україні це визначалося Програмою розвитку та розташування продуктивних сил СРСР), масштаби, коопераційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини

тощо. Це свідчить про певні обмеження щодо використання та перетворення потенціалів окремих підприємств.

*Соціально-економічні наслідки використання* мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стані або розвитку (скороченні) СПП груп. Темпи та якість перетворень залежать від структури інтересів власників, суспільства, місцевих громад, працівників.

## **8.2. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

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

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

Для оцінювання потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема щодо внутрішніх показників. Втім, оцінюючи виробничий потенціал, варто враховувати матеріально-технічні ресурси з окремими поглибленими дослідженнями знарядь і засобів праці; трудових ресурсів, енергетичних та інформаційних ресурсів, фінансових (грошових) ресурсів з метою визначення їх наявності, відповідності та взаємозамінності. Останні – інформаційні та фінансові ресурси є найбільш взаємозамінними з рештою ресурсів.

Проте ресурсний підхід не дає змоги оцінити, чи відповідає СПП необхідним характеристикам, які зумовлюють його належне використання. Він орієнтує або на нагромадження всіх видів ресурсів (якщо мета – розвиток потенціалу), або на жорстку економію без урахування потреб зростання.

Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» стосовно всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним. Отже, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових стратегічного потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

**Структурний підхід**, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його розмір згідно з



прогресивними нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

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

Аналіз та оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, у сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для 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, у свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентоспроможну продукцію.

Оптимізація структури потенціалу може здійснюватися з урахуванням різних рівнів деталізації підсистем та їхніх елементів, проте варто мати на увазі, що досягнута структура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливості залучення ресурсів, формуванням різних ланок, де їх використовують тим або іншим чином.

Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу – його *потужність*, що є кількісною оцінкою його виробничої можливості. Потужність має визначатись щодо окремих підсистем і потенціалу загалом. Вона характеризує і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. А тому окремі автори згідно зі структурним підходом до оцінювання потенціалу називають його «*функціональним потенціалом*».

Створення ефективної структури стратегічного потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними – елементами потенціалу – можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо

лише за умови підвищення якісного складу всього потенціалу та окремих його складових.

Виробничі потенціали зі структурного погляду різняться розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються.

Структурні характеристики потенціалу дають змогу оцінити *усталеність* або *динамічність* (рухомість) системи.

Цілісні характеристики виробничого потенціалу як системи визначають стратегію його поведження та задають відповідні стратегії для кожного з його елементів. Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення продукції певної кількості й рівня конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів виробничого потенціалу. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткові витрати часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність *цільового підходу* до визначення виробничого потенціалу.

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

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

Тому важливим етапом стратегічного аналізу є *цільові оцінки потенціалу підприємства*. У цьому разі йдеться про аналіз та оцінювання рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісного боку.

Цільова оцінка потенціалу – якісна його оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створити умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і

потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів за виконавцями та термінами для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечити досягнення поставлених цілей.

Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для таких дій:

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

### **8.3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Розвиток конкурентних переваг підприємства**

Найбільше на діяльність підприємства впливає міжгалузева та внутрішньогалузева конкуренція, яка ведеться на основі *ключових факторів успіху або конкурентних переваг*.

*Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)* – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

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

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

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

У стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах:

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

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

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Процес створення і втрати конкурентної переваги можна розглянути на рис. 7.1. Час існування конкурентної переваги можна розділити на три фази:

- період створення;
- період пожинання плодів;
- період руйнування.

Залежно від цих періодів величина конкурентної переваги буде різна.

**Період створення**, виділений на рис.8.1. може бути:

- *коротким*, як наприклад, у сфері послуг, де потреба в устаткуванні й системах розподілу у період здійснення наступальних дій мінімальна;
- більш *тривалим*, у галузях зі складними технологічними процесами виготовлення продукції, бо фірмі може знадобитися кілька років на освоєння нової технології, на введення нових потужностей.

В ідеалі наступальні дії швидко створюють конкурентну перевагу; і чим більше часу потрібно для створення такої переваги, тим більше імовірно, що суперники розгадають наміри фірм, оцінять потенційні можливості її стратегії і почнуть відповідні дії. Величина конкурентної переваги може бути:

- *значною* (наприклад, у фармацевтиці, де володіння патентом на нові ліки забезпечує істотну перевагу);

- *незначною* (наприклад, у швейній промисловості, де модні фасони одягу можуть бути швидко й легко скопійовані).

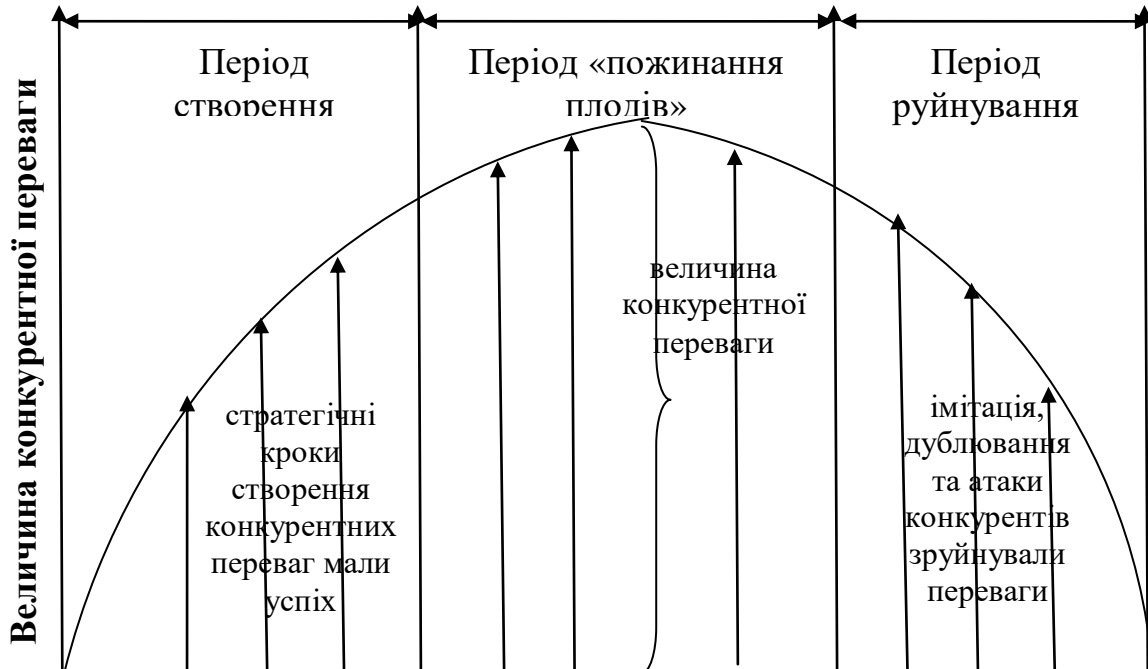


Рис 8.1. Процес створення та втрати конкурентних переваг

За успішним наступом впливає період *«пожинання плодів»*, коли організація насолоджується вигодами конкурентної переваги. Тривалість цього періоду залежить від того, скільки часу буде потрібно суперникові, щоб перейти в контрнаступ з метою відвоювати втрачені позиції, скоротити конкурентний розрив.

Як тільки суперники починають серйозний контрнаступ на створену фірмою перевагу, починається *період її руйнування*. Будь-яка конкурентна перевага, якою компанія володіє в даний час, може бути в кінцевому рахунку ліквідована діями компетентного супротивника, що володіє достатніми ресурсами. Тому для успішного підтримання конкурентної переваги фірма повинна на крок випереджати суперника, починаючи один стратегічний наступ за іншим, для зміцнення своєї ринкової позиції і зберігаючи при цьому прихильність споживачів.

Потрібно розрізняти *параметри та показники конкурентоспроможності*.

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

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: *технічні, економічні, нормативні (різних типів)*.

*Технічні параметри* є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що їх визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

*Економічні параметри* визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

*Нормативні параметри* визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, установленим законодавством та іншими нормативними документами.

**Показники конкурентоспроможності** – це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

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

Конкурентоспроможні продукти – це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання в замовників. Основне тут – наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати. Важливим є розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення організації.

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

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

**Ключові фактори конкурентоспроможності (КФУ або конкурентні переваги) організації** – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню

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

М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:

1. *«Переваги низького рівня»* базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;
2. *«Переваги більш високого рівня»* визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо;
3. *«Переваги найбільш високого порядку»* становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. З огляду на це можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації – поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

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

Визначення рівня конкурентоспроможності товару та підприємства останніми роками заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву бенчмаркінгу (benchmarking).

*Бенчмаркінг* – постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

Нині розрізняють такі типи бенчмаркінгу:

- внутрішній бенчмаркінг – спрямований на порівняння продукції різного типу одного й того самого підприємства або окремих

елементів виробничо-управлінської системи між собою (цехів, відділів тощо) –

- за загальними критеріями ефективності (результативності);
- бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, що передбачає порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі (однієї стратегічної групи);
- функціональний бенчмаркінг – орієнтований на порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо успішних (передових) підприємств з аналогічними параметрами організації-об'єкта аналізу, що не входять до певної галузі.

Наявність будь-якого чинника успіху у підприємства кінець кінцем відображається на його рівні витрат, відмінному від конкурента. На сьогодні застосовуються як цінові, так і нецінові методи конкурентної боротьби. Нецінові методи конкурентної боротьби з'являються більшою мірою при дуже насиченій конкуренції. Для України поки більш дієвими залишаються методи цінової конкуренції, для яких первинним чинником успіху є рівень витрат. Саме тому порівняльний аналіз підприємства з конкурентами часто зводиться до стратегічного аналізу витрат. Відмінності у витратах у конкурентів можуть бути обумовлені чинниками, що наведені на рис. 8.2.



Рис. 8.2. Чинники, що обумовлюють відмінності у витратах підприємств-конкурентів



Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, його витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. При стратегічному аналізі витрат об'єктами дослідження виступають:

- ланцюжки створення цінностей;
- ділова стратегія, що унаслідкується підприємствами.

Під **ланцюжком цінностей**, слідуючи М. Портеру, розуміють узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від початкових джерел сировини для постачальників даного підприємства до створення готової продукції і її доставки кінцевому споживачу та подальшому обслуговуванню у нього. Акцент робиться не тільки на процесах, що відбуваються усередині підприємства, а набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства.

По суті, аналіз ланцюжків цінностей – це етап процесного бенчмаркінгу. Ланцюг створення цінностей визначає діяльність, функції і процеси по розробці, виробництву, маркетингу, доставці і підтримці продукту або послуги. Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, збірки і випуску продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

М. Портер вважає, що виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства неможливо, якщо розглядати підприємство в цілому, оскільки його конкурентні переваги формуються в ході багатобічної діяльності: в процесі проектування, виробництва, маркетингу, при виконанні допоміжних функцій. Стратегічний аналіз витрат включає порівняння витрат підприємства з його основними конкурентами по всьому ланцюжку цінності.

Розуміння ланцюжка цінностей підприємства вимагає обліку наступних аспектів:

- ділової стратегії підприємства, так, якщо підприємство вибрало стратегію лідерства за витратами, то зусилля керівництва підприємства будуть направлені на зниження витрат по всьому ланцюжку цінностей. Якщо підприємство вибрало стратегію лідерства по продукту, то менеджери можуть навмисно витратити більше коштів з метою розвитку необхідних для диференціації напрямів діяльності.

- формування витрат в кожній ланці ланцюга і те, як витрати на виконання одного виду діяльності впливають на витрати в решті ланок.

Вивчення складових ланцюжка цінностей власного підприємства і порівняння її з конкурентами показує, хто і скільки має переваг/недоліків у

витратах і які компоненти на це впливають. Подібна інформація є такою основою для доповнення переліку стратегічних заходів по усуненню недоліків або створенню переваг за витратами.

Стратегічні дії по усуненню недоліків, пов'язаних з високими витратами, повинні реалізовуватися в тих ланках ланцюжка цінностей, де вони виникають.

В рамках стратегічного управління мета зниження витрат є актуальною, але планування системи управління витратами різко міняється залежно від основного стратегічного позиціонування підприємства: лідерство за витратами або диференціація продукції. Більш того, в рамках кожного із стратегічних напрямів можливо планування збільшення значення витрат на якій-небудь ділянці ланцюжка цінностей, якщо це викличе адекватне зниження витрат для інших ділянок або принесе підприємству іншу конкурентну перевагу.

Зрозуміло, далеко не завжди той або інший чинник може бути проаналізований для конкретного підприємства. Більш того, не завжди вдається успішно управляти кожним з чинників в контексті зниження витрат.

Стратегічне позиціонування впливає на процеси управління витратами підприємства, що обумовлено підходами до досягнення кінцевих цілей підприємства. Як наголошувалося раніше, розрізняють три типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, лідерство по продукту та концентрація на споживачі, що кардинально відрізняються за рівнем необхідних витрат за напрямками їх виникнення на підприємствах.

Основний акцент стратегії *лідерства за витратами* робиться на досягненні нижчої собівартості в порівнянні з конкурентами. Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою економії за рахунок масштабу виробництва, строгого контролю витрат, зведення до мінімуму витрат в таких сферах, як дослідження і розробки, обслуговування клієнтів, реклама і просування товару.

В рамках стратегії *диференціації* основний акцент робиться на створення такої продукції, яка відчувається споживачами як щось унікальне і, тому, привабливе. Підходи до диференціації припускають прихильність до торгової марки.

Підприємства, що використовують стратегію диференціації продукції, принципово схильні до більшого ризику, ніж підприємства, орієнтовані на лідерство за витратами. В зв'язку з цим відношення до планування і управління витратами в другому випадку жорсткіше, таке, що мінімізує ризик за рахунок строгого дотримання всіх нормативів і планових показників. В умовах стратегії диференціації продукції підприємство часто стикається з необхідністю

модифікації існуючих продуктів і (або) створення нових. У цих умовах ступінь невизначеності досить високий, підприємство несе більший ризик. У цих умовах навряд чи розумно відноситися до планування витрат достатньо детально і здійснювати жорсткий контроль виконання планів.

Стратегічний аналіз створює базові стратегічні установки для системи управління витратами, а традиційні методи забезпечують більш деталізовані технології управління витратами.

### **Питання для самоконтролю та перевірки знань:**

- 1. Дайте визначення понять «потенціал» та «стратегічний потенціал підприємства».*
- 2. Охарактеризуйте системні, структурні та якісні характеристики стратегічного потенціалу підприємства.*
- 3. У яких двох аспектах у стратегічному управлінні найчастіше розглядається конкурентоспроможність?*
- 4. Що таке параметри та показники конкурентоспроможності?*
- 5. Що являють собою конкурентні переваги та які рівні конкурентних переваг розрізняють?*
- 6. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства.*
- 7. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).*
- 8. Бенчмаркінг та його види.*
- 9. Типи конкурентних стратегій підприємства.*

## **Лекція 9. Умови реалізації стратегічних планів**

- 9.1. *Критерії вибору стратегічних альтернатив.*
- 9.2. *Умови реалізації стратегії, пов'язані з структурою.*
- 9.3. *Створення організаційної культури для підтримки стратегії.*
- 9.4. *Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.*

### **9.1. Критерії вибору стратегічних альтернатив**

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу організації досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Вибір стратегії організації здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, що характеризують її стан, з урахуванням результатів аналізів портфеля бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Основними *критеріями* (ключовими факторами), що повинні бути в першу чергу враховані під час вибору стратегії, є такі:

1. *Стан галузі і позиція фірми в галузі* найчастіше відіграють велику роль при виборі стратегії. Тобто ведучі, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання своїх можливостей і до зміцнення свого положення. Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони повинні вибрати ті стратегії, що можуть привести до збільшення їхньої сили. Якщо таких стратегій немає, то вони повинні залишити дану галузь.

2. *Цілі* додають унікальність й оригінальність вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. Наприклад, якщо цілі не припускають росту організації, то і не можуть бути обрані відповідні стратегії росту.

3. *Інтереси та відношення до ризику вищого керівництва, особисті цінності, етичні погляди* грають дуже велику роль у виборі стратегії розвитку фірми. Дослідження показали, що особисті амбіції, цінності менеджерів, їхня бізнес-філософія, ставлення до ризику впливають на стратегію. Іноді це відбувається підсвідомо, а іноді навмисно. Професор Ендрюс пояснив вплив особистісних факторів на стратегію так: «Людам доводиться вкладати своє серце в її побудову». Ставлення до ризику теж має великий вплив на вибір стратегії. Ті, хто не любить ризикувати віддають перевагу консервативним стратегіям, що знижують ступінь ризику. Менеджери, що віддають перевагу ризику, використовують стратегії, за якими є можливість одержати надприбуток. Вони завжди шукають нові види бізнесу.

4. *Ступінь залежності від зовнішнього середовища* є ключовим чинником, що впливає на стратегію.

Бувають такі ситуації, коли організація настільки залежить від факторів зовнішнього середовища (постачальників, політики, економіки, покупців тощо), що вона не вільна робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей використання свого потенціалу.

5. *Часовий фактор* повинен обов'язково враховуватися в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості й погрози для організації, і плановані зміни завжди мають визначені тимчасові границі. Компанія не в будь-який момент часу і не в будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а тільки в ті моменти і ті терміни, коли з'являється можливість для цього.

#### 6. *Сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості*

Сильні сторони фірми роблять деякі можливості і стратегії більш прийнятними, збільшуючи ймовірність їхньої реалізації. Слабкі ж сторони організації накладають відбиток ризику на деякі, стратегії, а іноді роблять їх недоречними. Тому *стратегія* компанії повинна базуватися на тому, що вона добре робить (тобто на організаційній силі і конкурентних можливостях).

#### 7. *Знання минулих стратегій і зобов'язання за попередніми стратегіями*

Найчастіше менеджери знаходяться під враженням застосування минулих стратегій і відразу неможливо відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом на нові стратегії.

**Оцінка обраної стратегії** здійснюється у вигляді аналізу правильності й достатності врахування під час вибору стратегії основних факторів, що визначають можливість здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії підлягає одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення організацією своїх цілей? І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка виробляється за такими напрямками:

- прийнятність ризику закладеного в стратегії;
- відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям організації;
- відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення.

## 9.2. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою

**Організаційна структура** визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність. Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 1960-х років А. Чандлер у роботі

«Стратегія та структура». Він стверджував, що «зміни у структурі йдуть слідом за стратегіями», не визначаючи, про які саме стратегії йдеться. Практика стратегічного управління довела більш складніший зв'язок в системі «стратегія-структура». Аналіз організаційної структури з позицій процесу виконання стратегії спрямований на одержання відповіді на два таких питання:

*Перше:* якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти або ж заважати реалізації обраної стратегії?

*Друге:* на яких рівнях в організаційній структурі повинно здійснюватися вирішення визначених задач у процесі здійснення стратегії?

Щоб чітко й однозначно відповісти на ці запитання, немає алгоритмів і схем. Однак корисно знати, які типові організаційні структури можуть застосовуватися в управлінні організацією, які фактори визначають використання тієї чи іншої структури, якими перевагами чи недоліками володіє та чи інша організаційна структура. Існують різні **класифікації організаційних структур**, кожна з яких відбиває певний підхід до аналізу взаємозв'язків між частинами організації: елементарна; функціональна; дивізійна; стратегічні бізнес-одиниці; матрична.

**Елементарна** організаційна структура відбиває дворівневий поділ, що може існувати тільки в невеликих організаціях. При такій структурі в організації виділяється верхній рівень – керівник, нижній рівень – виконавець.

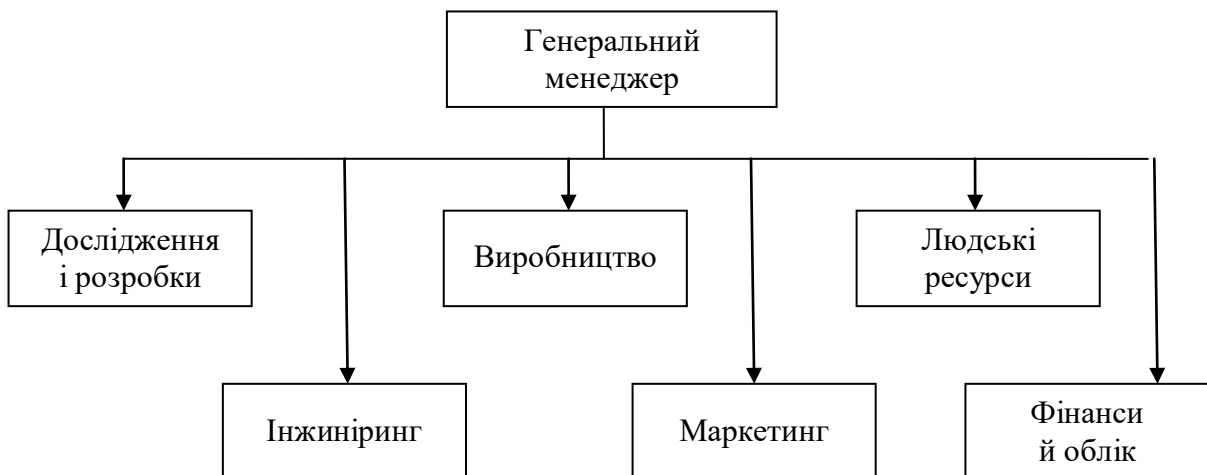


Рис. 9.1. Функціональна організаційна структура (типова)

**Функціональна** організаційна структура виникає там, де з'являється поділ праці і спеціалізація. Як тільки окремі функції, наприклад, виробництво,

маркетинг чи фінанси одержують організаційне закріплення, так відразу в організації складається **функціональна організаційна структура** (рис. 9.1).

**Дивізійна організаційна структура** складається в тих організаціях, у яких у силу визначених обставин виділяються відносно відособлені та наділені великими правами в здійсненні своєї діяльності структурні підрозділи, відділення (рис. 9.2).

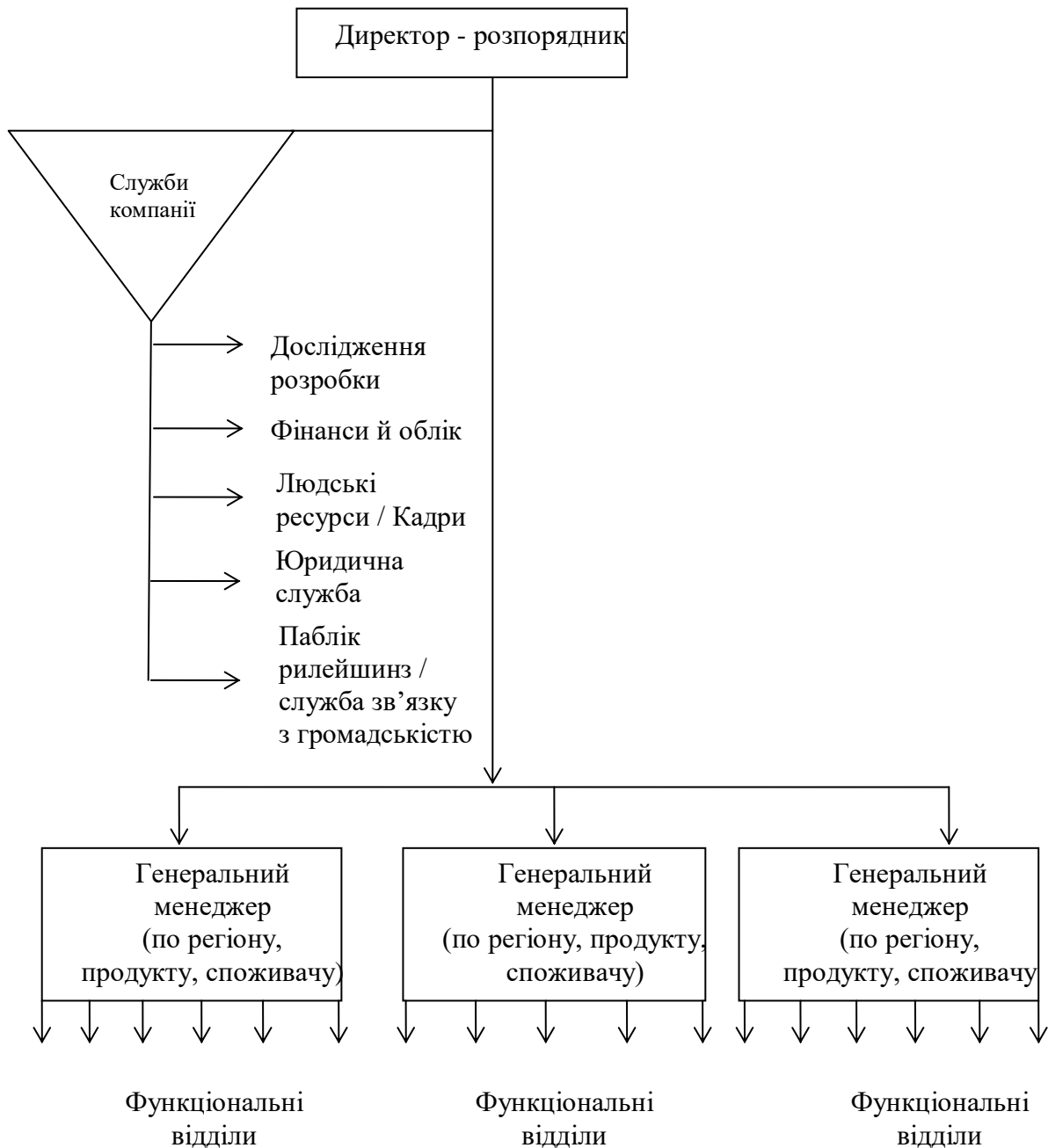


Рис. 9.2. Дивізійна організаційна структура

Підставами для їхнього виділення може бути:

- виробництво різних продуктів у спеціалізованих підрозділах (продуктова структура);
- здійснення діяльності на відносно ізольованих територіях (структура за територіальним принципом);
- робота з різними спеціалізованими покупцями (структура, орієнтована на споживача).

Керівництво таких підрозділів має право розробляти стратегію для керованого ними відділення і підпорядковується безпосередньо вищому керівництву організації.

**Організаційна структура на базі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ)** застосовується в організації тоді, коли існує багато самостійних відділень близького профілю діяльності. У цьому випадку для координації їхньої роботи створюються спеціальні проміжні управлінські органи, розташовані між відділеннями і вищим керівництвом. Дані органи очолюються заступниками вищого керівництва організації (в більшості випадків, це віце-президенти), і цим частинам корпорації надається статус стратегічних бізнес-одиниць (рис. 9.3).

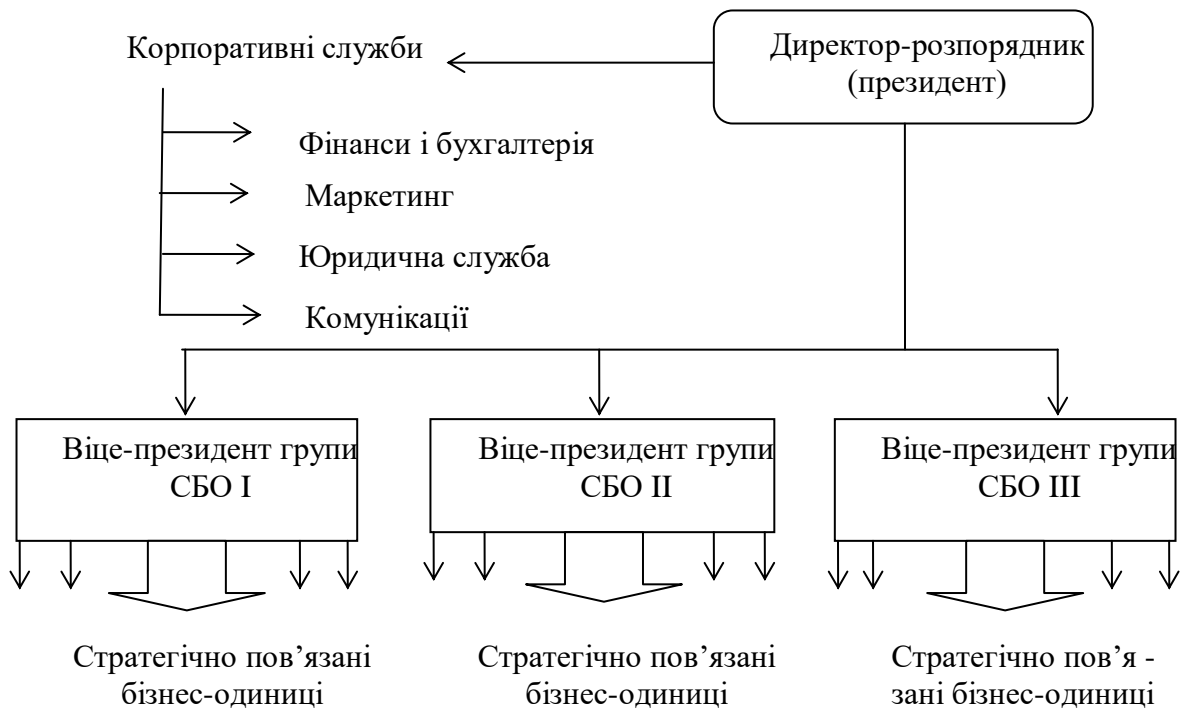


Рис. 9.3. Організаційна структура, заснована на СОБ



Завдяки створенню таких структур зростає керованість великими організаційними системами. СГЦ являють собою організаційні формування (підсистеми) з різним ступенем господарської незалежності. Головні принципи діяльності такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за розробку та реалізацію стратегії («стратегічного набору»), тобто за досягнуті результати.

**Матрична організаційна структура** відбиває закріплення в організаційній побудові організацій двох напрямків керівництва. Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо). Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур – мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей.

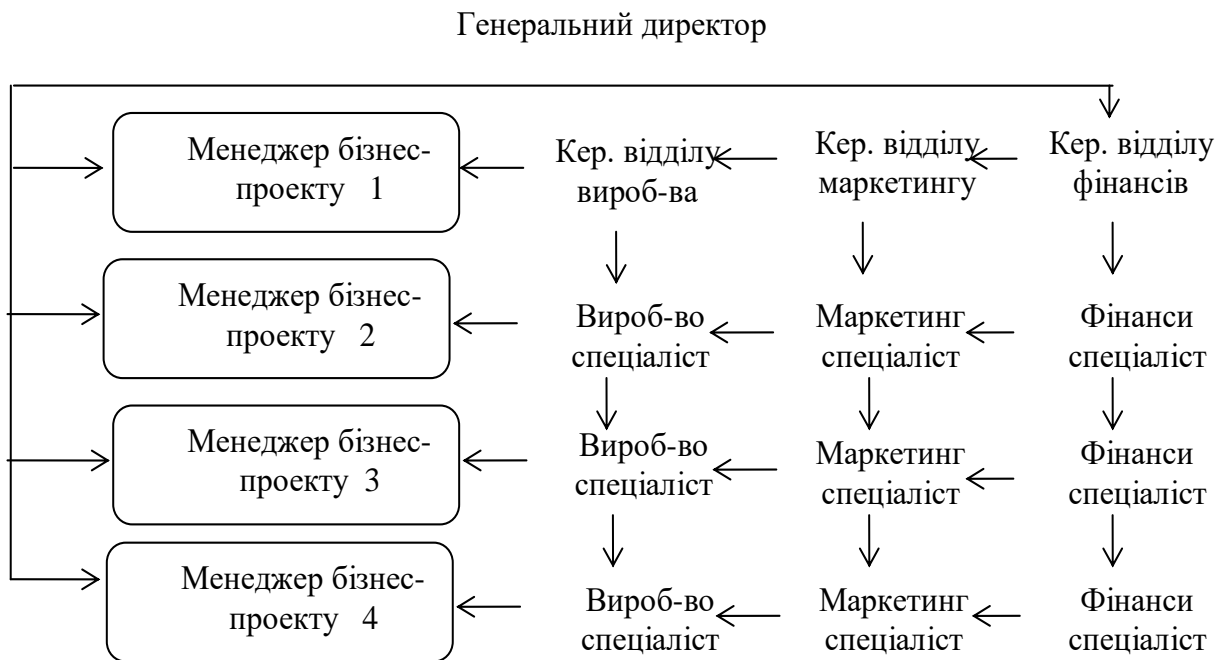


Рис. 9.4. Матрична організаційна структура

*Вертикальний напрямок* – управління структурними підрозділами організації. *Горизонтальний напрямок* – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких залучаються люди і ресурси різних підрозділів організації. У такій структурі встановлюється поділ прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, що керують виконанням

проекту. Органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури.

Як уже зазначалося, **проектні** структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне – виконання таких вимог:

- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку;
- сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання груп певної самостійності (певної автономії);
- налагодження інформаційних зв'язків;
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Окрема проблема, яку по-різному розв'язують на підприємствах, – це створення *органів координації для розробки та управління виконанням стратегічних проектів (програм)*. Вони можуть створюватись на таких засадах:

- формується спеціальний орган, який включається до діючої організаційної структури за лінійно-проектним (програмним) принципом як один з відділів апарату управління, або має вигляд координаційної ради або комісії, до складу якої входять представники виконавців і співвиконавців;
- наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ (наприклад, відділ стратегічного планування або досліджень і розробок — залежно від характеру більшості керованих програм).

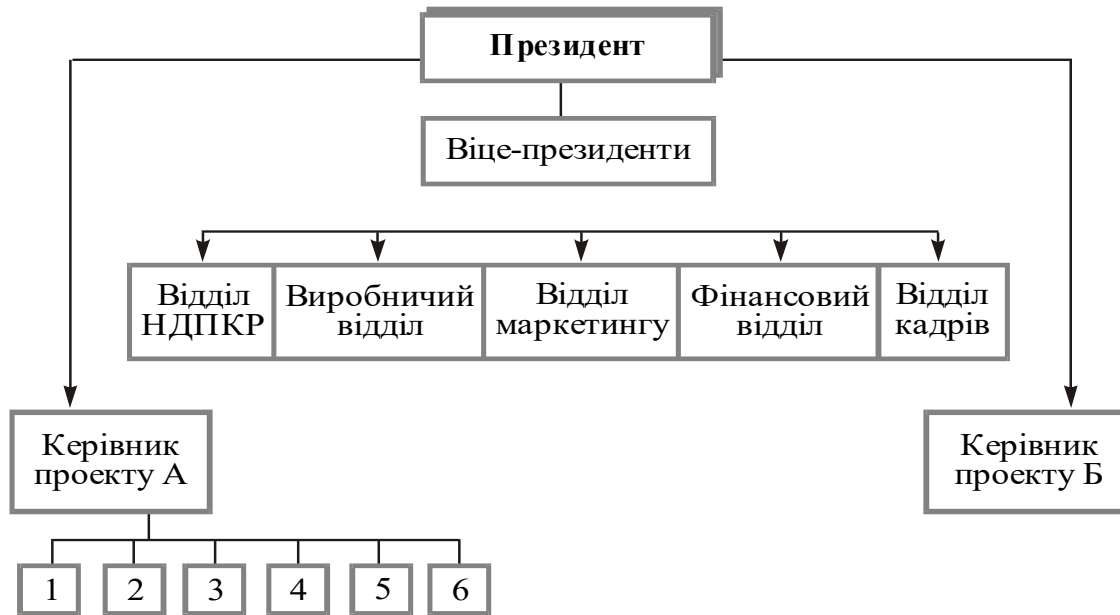


Рис. 9.5. Проектна структура (фрагмент):

1 – адміністративна група; 2 – група з кадрів; 3 – фінансова група; 4– група зв’язку із замовником; 5 – інженерно-конструкторська група; 6 – виробнича група

### Фактори вибору організаційної структури

Вибір тієї чи іншої організаційної структури залежить від цілого ряду факторів:

- розмір і ступінь розмаїтості діяльності, властиві організації;
- географічне розташування організації;
- технологія;
- динамізм зовнішнього середовища;
- ставлення до організації з боку керівників і співробітників організації;
- стратегія, реалізована організацією.

Не існує *ідеальної* організаційної структури. Усі базові структури мають свої *сильні* і *слабкі* сторони відносно стратегії. І для того, щоб упорядкувати роботу з приведення структури відповідно до стратегії на належному рівні, виконавці повинні вибрати базову структуру, при необхідності модифікувати її, щоб вона відповідала специфіці діяльності компанії й потім доповнити цю структуру всіма механізмами координації та комунікації, що вимагаються для ефективного виконання стратегії компанії.

У реальній дійсності часто необхідно брати до уваги:

- існуючі відносини співвідпорядкованості;
- внутрішню політику;

- психологію особистості й інші особливості. Однак завжди повинні превалювати фактори, що визначають співвідношення "стратегія - структура".

Різні ланки (служби, підрозділи) по-різному змінюються зі зміною факторів середовища. У кожному конкретному випадку керівникам доводиться приймати рішення, які саме зміни треба здійснити в організаційній структурі.

Г. Мінцберг на основі багаторічних досліджень дійшов таких висновків щодо організаційної структури:

а) різні частини організаційної структури по-різному «відповідають» на зміни у середовищі й можуть змінюватись різними темпами;

б) дослідження цих «відгуків» дає інформацію про наявну ситуацію в організаційній структурі (в тому числі про цільову орієнтацію та відповідність новим вимогам середовища), виявити організаційні «точки росту» та підрозділи, що «відмирають»;

в) використання фактичних і нормативних комуніграм та соціограм дає змогу більш ґрунтовно визначати співвідношення стратегічних, тактичних та оперативних завдань, які потрібно розв'язувати для ефективного впровадження стратегічних змін.

І. Ансофф розглядав зв'язок між характеристиками організаційної структури та можливими реакціями, на які вони здатні після змін у середовищі.

Реакція організаційної структури – це якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакції. Кожну з реакцій можна визначити за діями, що відбуваються на підприємстві в межах його організаційної структури. Далі наведено характеристики кожної з реакцій:

- **виробничої** – стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат і мінімізація чисельності, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;

- **конкурентної** – оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;

- **стратегічної** – забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі,

самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;

- **інноваційної** – оптимізація розробок нововведень, довгострокова прибутковість і зростання, стратегії маркетингу в окремих напрямках формування науково-технічного потенціалу;

- **підприємницької** – пошук і реалізація «прибуткових ідей», балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

- **адміністративної** – забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, вдосконалення роботи всіх ланок управління, розширення сфери впливу за межі підприємства завдяки створенню великих організаційних формувань.

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємству найчастіше потрібна складна система реакцій, тому організаційні структури, щоб адаптуватись та своєчасно відреагувати, відходять від класичних ознак і поєднують різні організаційної структури (наприклад, створюють філіали або матричні структури). Особливо це характерно для великих підприємств, яким потрібно зберегти певний рівень керованості, яку дає централізація, з поєднанням гнучкості та адекватності реакцій на нестале складне середовище, що може забезпечити лише децентралізація.

### **9.3. Створення організаційної культури для підтримки стратегії підприємства**

Використання нової концепції управління організаціями значно підвищило конкурентоспроможність організацій та створило новий фактор конкурентної боротьби. Введення в теорію і практику управління концепції «організаційна культура» дозволяє віднайти додатковий потенціал конкурентоспроможності організацій в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Накопичений досвід ефективності управління на основі корпоративної культури дозволяє використати найкращі її зразки та моделі. Саме вибір, впровадження та культивування найкращих зразків поведінкової практики на постійній основі покладена на організаційну культуру. Вона впливає на мотивацію праці, ступінь супротиву змінам, виникнення та розв'язання конфліктів, лідерства та ін.

На відміну від організаційної структури, яка є скелетом, остовом компанії, організаційна культура є її душею, що встановлює невидимі важелі направляючої дії на персонал для реалізації стратегічних задач. На сьогодні є

розуміння, що організаційна культура є системоутворюючим фактором успішності сучасних компаній, що визначається в значній мірі особливостями її поведінки, розвитку, успіху, але також і поразки. Головним в організаційній культурі є те, що вона здатна зменшити ступінь колективної невизначеності, забезпечити цілісність за рахунок цінностей і норм, що розділяються колективом організації, а також створити прихильність до загальної справи.

Розгляд організації як культурного феномену дозволяє зосередити увагу менеджменту на посиленні ролі людського фактору наряду із традиційними (структурними, інформаційними, адміністративними тощо) організаційними механізмами – ідеології, цінностях, нормах. Представлення організації з культурологічної позиції дозволяє по іншому розглядати її взаємодію із зовнішнім середовищем, оскільки поведінка організації та її стратегії в значній мірі обумовлюються факторами культури. Підвищена увага до проблематики організаційної культури на сучасному етапі пов'язується багатьма теоретиками і практиками управління з наявністю специфічних факторів, що притаманні сучасній економіці, а саме: наявністю неефективних технологій управління персоналом, високою плинністю кадрів, страйками та іншим, наряду із посиленням регулюючих інститутів, потрясінь на ресурсних ринках, державних та політичних криз.

В XXI столітті назріла необхідність створення принципово нової основи управління компаніями через пошук додаткового потенціалу їхньої конкурентоспроможності та розширення прогнозування ситуації на глобальному, галузевому та організаційному рівнях в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Організаційна культура в системі корпоративного управління сьогодні розглядається в якості важливого ресурсу та інструменту досягнення цілей корпоративної стратегії, інновацій, змін та мінімізації ризиків. Організаційна культура виступає об'єднуючим чинником персоналу всіх рівнів та категорій компанії для підтримки реалізації її стратегічних планів, а її тип детермінується формуванням та розвитком соціально-економічних систем.

Розробка концепції культури організації бере свій початок з початку 80-х років минулого століття в США під впливом трьох наукових напрямків: досліджень в сфері стратегічного управління, теорії організації та дослідження організаційної поведінки. Корпоративна (організаційна) культура поєднує цінності і норми, властиві для організації стиль і процедури управління, концепції технологічного та соціального розвитку. Культура визначає межі, в яких можливе прийняття рішень на кожному ієрархічному рівні та можливості використання ресурсів. Під впливом корпоративної культури складається

поведінка окремих її членів. В її основі лежать як потреби особистості, так і потреби організації. Вплив корпоративної культури на діяльність організації проявляється в наступних формах:

- ототожненні співробітниками власних цілей з цілями організації та організацією в цілому через сприйняття її норм і цінностей;
- реалізацією норм, що сприяють досягнення цілей;
- формуванні стратегії розвитку організації;
- єдності процесу реалізації стратегії та еволюції корпоративної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Корпоративна культура має зовнішню та внутрішню сторони. Зовнішня сторона проявляється через зв'язок місії та відповідності цілей і методів управління організації, а зовнішня – через відносини з клієнтами, партнерами по бізнесу та творчого розвитку компанії. Внутрішня сторона корпоративної культури полягає в інтеграції співробітників, можливості передбачення їхньої поведінки, розширенні можливостей регулювання та координації діяльності.

*Організаційна культура* складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації). *Приклад: менеджери компанії McDonalds постійно підкреслюють важливість чотирьох основних понять, що характеризують стиль компанії: якість, сервіс (швидкий), чистота, рівень цін. Персонал компанії повинен постійно звертати увагу на деталі і шляхи забезпечення чотирьох основних складових бізнесу компанії.*

Вперше словосполучення «корпоративна культура» використав в XIX ст. німецький фельдмаршал Г. Мольтке, як військовий термін, що визначав взаємовідносини в офіцерському середовищі. В кінці XX ст. С. Роббінс розглядає організаційну культуру як «соціальний клей», що сприяє цілісності організації на основі стандартизованих і таких, які розділяються всіма членами організації (ціннісні установки, норми та поведінкові моделі).

В теоретичному наробку існує безліч визначень категорії «організаційна культура», але всіх їх об'єднує розуміння останньої як ідеології управління, що виражає основні цінності організації, спрямовані на підвищення ефективності трудового потенціалу організації. Найбільш повне визначення «організаційної культури» дають наступні вчені:

- «комплекс базових припущень, розроблених групою осіб для оволодіння здатністю протидії проблемам зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції у довгостроковій перспективі» (Е. Шейн);

- «унікальна сукупність норм, цінностей, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених цілей (Д. Елдрідж, А. Кромбі);
- «загальні для всіх і відносно усталені погляди, відносини і цінності, що існують всередині організації» (П. Добсон, А. Уильямс);
- «сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, які розділяють персонал організації і передаються новим членам як життєвий досвід» (С. Мишон, П. Штерн);
- «система уявлень, символів, артефактів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються всіма членами організації» (Н. Леметр).
- «детермінантами організаційної культури виступають національна, побутова та бізнесова (управлінська) культури, що дозволяє розглядати її як системне утворення, що формує загальну культуру» (С. Барков).

Узагальнюючи підходи провідних вчених можна зробити наступні висновки щодо складових організаційної культури: :

- **філософія**, що задає сенс існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- **домінуючі цінності**, на яких базується організація, що належать до цілей її існування або засобів досягнення цілей;
- **норми**, поділювані співробітниками організації, як визначальні принципи взаємин в організації;
- **правила**, відповідно до яких ведеться гра в організації;
- **клімат**, що існує в організації й виявляється в тому, яка атмосфера в організації і як члени організації взаємодіють із зовнішніми суб'єктами;
- **артефакти** – видимі і усвідомлені аспекти організаційної культури, які люди бачать і відчують. Вони включають такі аспекти як робоче середовище, тон, усна і письмова мова спілкування, манера спілкування між людьми на нарадах, по телефону, електронному листуванні, гостинність тощо.
- поведінкові **ритуали**, що виражаються в проведенні певних церемоній, у використанні певних виражень, знаків, символів тощо;
- **символи** – своєрідні коди культури, її знакові системи, що сприймаються людьми, творить саму культуру і людину як культурну істоту. Символи – це слова жести, речі та знаки, мода і признаки



приналежності до певного кола людей. До найбільш значимих символів відносяться:

- **міфи** – перекази, розповіді про яскраві події в житті членів організації (іноді дуже гіперболізовані або навіть вигадані), які закріпилися та ідентифікувалися з образом керівника організації, її яскравих особистостей, що надають їй образу неповторності.
- **табу** – це речі, про які в організації, як правило, не говорять (розмір заробітної плати, особисте життя працівників, стан здоров'я, відношення в сім'ї, плани на майбутнє, членство в релігійних організаціях, політика).

Формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Один із визнаних фахівців у галузі організаційної культури, Едгар Шейн, вважає, що існує п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають формування організаційної культури. За його концепцією до **первинних** належать такі фактори.

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва.
2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації.
3. Ставлення до роботи і стиль поведження керівників. Керівники займають особливе положення в організації і на них звернена увага співробітників, стиль їхнього поведження, їхні відношення до роботи здобувають характер еталона для поведження в організації.
4. Критеріальна база заохочення співробітників. Члени організації, усвідомивши те, за що вони одержують винагороду чи покарання, досить швидко формують для себе уявлення про те, що добре і що погано в даній організації.
5. Критеріальна база добору, призначення, просування і звільнення з організації.

До групи **вторинних** факторів входять:

1. Структура організації.
2. Система передачі інформації й організаційних процедур.
3. Зовнішній і внутрішній дизайн, оформлення приміщень, у яких розташовується організація.
4. Міфи й історії про важливі події, особистості, що грали і грають ключову роль у житті організації.
5. Формалізовані положення про філософію і сенс існування організації.

Кожний із названих факторів формування організаційної культури вимагає використання визначених прийомів, що дозволяють досягати успіху при свідомому формуванні та зміні організаційної культури.

### **Класифікація типів культур**

Сутність такої класифікації полягає в зіставленні культури своєї організації з визначеним типом організаційної культури, що сприяло б більш ефективному проведенню стратегічного аналізу.

**Типи культур за класифікацією Хенді (Handy, 1993).** Хенді припустив, що організаційні культури можна поділити на чотири великі групи:

- культури, засновані на владі;
- рольові культури;
- цільові культури;
- особистісно – орієнтовані культури.

**Культури, засновані на владі.** До цього типу можна віднести компанії, очолювані або дуже сильною особистістю, або невеликою, але впливовою групою. Типовим прикладом можуть бути організації, які виникли в результаті появи у засновників чуття. Стратегічні й багато тактичних рішень у таких компаніях приймаються централізовано, і тільки деякі функції передано іншим менеджерам. Якщо діяльність організації залежить від навичок і характеру особистості її керівника, то вона погано пристосована до змін зовнішнього середовища.

Культури, засновані на владі, типові для невеликих підприємницьких фірм (з менеджером-власником), а також для великих організацій, очолюваних керівником із харизматичними якостями.

**Рольові культури.** Цей тип культури притаманний для сталих організацій, традиційно діючих в умовах стабільності. Як правило, вони прагнуть до суворої ієрархії й базуються на встановлених процедурах, системах і прецедентах. Вони повільно реагують на зміни, оскільки сприйняття факту зміни потребує від них визначеного часу. Процес прийняття рішень також позначається повільністю.

Рольові культури звичайно присутні в традиційних бюрократичних структурах, наприклад у державних установах. Для такої структури характерний високий ступінь децентралізації, організація звичайно керується за допомогою правил і встановлених процедур.

**Цільові культури.** Цільовий тип культури належить організаціям, діяльність яких пов'язана не з повторюваними операціями, а з вирішенням короткострокових важливих завдань. Роботу здійснюють багатопрофільні

мобільні команди, що володіють знаннями у сферах, важливих для завершення проекту. Під час створення команди дотримуються таких принципів: її невеликий склад, гнучкість, здатність легко роздивитися зміни й легко до них пристосовуватися.

Таким чином, цільові культури притаманні організаціям, діяльність яких спрямовано на виконання визначеної мети. Прикладом даної культури можуть бути консорціуми, що працюють над крупними проектами цивільного будівництва або гуманітарні місії, які працюють над медичними проектами в нерозвинених країнах.

**Особистісно-орієнтовані культури.** Цей тип культури існує передусім заради вигоди членів організації і, отже, рідко трапляється в комерційній сфері. Цей тип культури належить вченим спілкам, профспілкам, кооперативам, благодійним і релігійним організаціям.

Однак на практиці організації рідко можна віднести тільки до одного культурного типу. Як правило, вони поєднують риси двох культур або більше. Деякі диверсифіковані компанії мають підрозділи, які можуть відбивати всі типи культур. Крім того, культури можуть змінюватися у часі. Багато організацій створюються на основі влади, але в процесі розвитку починають тяжіти до ролевого типу.

**Типологія культур Майзла і Сноу (Miles and Snow, 1978).** *Майзл і Сноу* поділяють культури на типи залежно від того, як вони ставляться до стратегії. Ці відмінності в культурах важливо враховувати, тому що вони демонструють, як кожен тип культури реагує на різні стратегічні варіанти.

**Культури-захисники (defender cultures)** існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках. Для організацій з такою культурою було б небажано розвивати нові ринки чи поширювати асортимент продукції (диверсифікувати продукцію). Основна цінність культур такого типу чудово спрацьовує в умовах сталих і достатньо розвинених ринків.

**Культури-розвідники (prospecter cultures)** на відміну від перших постійно вишукують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність. Ці культури значною мірою спроможні до створення нових ринків і нових товарів.

**Культури-аналітики** поєднують риси двох культур: розвідників та захисників. Вони спроможні поєднувати стабільність і нестабільність. Такі культури за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими.

**Реактивні культури.** У таких культурах часто відсутня чітко сформульована стратегічна мета. Зміни у зовнішньому середовищі примушують їх розосереджувати свої сили. Вони не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів. Надзвичайно важливо встановити, наскільки ціннісний ланцюжок підтримує існуючу стратегію компанії.

Організаційна культура уособлюється в людях — носіях елементів організаційної культури.

*«Герої та лиходії»* – це ролі, які виконуються різними людьми в організації, що є носіями культурних цінностей позитивного або негативного характеру, втіленням найкращих (найгірших) якостей і, внаслідок цього, служать (або ні) прикладами для наслідування. «Герої» персоніфікують місію та цілі підприємства, уособлюють його в зовнішньому середовищі, стимулюють інших робітників досягати успіху, наслідуючи «взірцям»; «лиходії» навіть коли вони не ототожнюються з конкретними особами, характеризують неприйнятні цінності та якості, з якими не погоджуються носії культури, і з якими ведеться боротьба.

Наявність виражених «героїв» та «лиходіїв» здійснює сильний вплив на формування, підтримку та розвиток ОК, тому, що вони персоніфікують «цінності, що поділяються» та сприяють іміджу необхідного змісту та типу. Ще одне значення має цей елемент ОК: з «героями» та «лиходіями» порівнюють конкретних робітників, насамперед – керівників, щоб визначити «їхню ціну» та відповідність їх стилю керівництва проголошеним цілям та цінностям.

*Церемонії, ритуали та свята* є символічні, систематизовані, цілеспрямовані та сплановані заходи, що включені у повсякденне життя людини. Всі вони є одночасними проявами проголошеної ОК, методами формування та підтримки ОК за рахунок залучення «новобранців» до «витоків» ОК підприємства, а також формування у них необхідного типу поведінки.

*Ритуали* – повсякденні прояви символічних заходів, що мають за мету нагадувати робітникам про характерні риси тієї поведінки, котру від них чекають; проявляються у формі проведення зборів, нарад, співбесід різного типу тощо.

*Церемонії* – ушанування «героїв», прийнятих символів і проголошених норм, що служать для демонстрації соціально-психологічного кредо підприємства. Якщо церемонії добре розроблені та організовані, вони зміцнюють цінності, згуртовують колектив навколо героїв, формують позитивно спрямовану на цілі підприємства свідомість.

*Свята* – систематизовані церемонії, котрі призначені для планування яких-небудь визначних для підприємства дат або подій. Вони є способом згуртування колективу, а святкування – механізмами ототожнення себе та організації в цілому. Ось чому позитивний імідж дозволяє перевести нематеріальні чинники у матеріальні результати.

Стиль управління залежить від впливу багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів, однак формується під значним тиском організаційної культури та окремих її складових.

**Стиль управління** – являє сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у тій або іншій ситуації. Існує багато класифікаторів стилів керівництва, однак зараз найбільш поширеною є дослідження формування в діяльності конкретного робітника орієнтації «на задачу» або «на людину». В залежності від обраних орієнтирів, менеджер обирає ті або інші важелі керівництва.

**Комунікаційна мережа** базована на організаційній культурі є первинним, але неофіційним засобом зв'язків, носієм моральних норм та цінностей, встановлення неофіційної ієрархії, незалежно від посад та титулів. Організаційна культура, з одного боку тримається на цій комунікаційній мережі, а з другого – встановлює форму мережі та тип повідомлень, що нею передаються. Без цієї динамічної характеристики організаційної культури – вона не змогла б реагувати на зміни різного типу.

Впливаючи на свою організаційну культуру, керівники використовують владу. Найбільше можливостей для цього мають особи, наділені цією владою формально, тобто ті, хто займає певні посади в ієрархії управління. Обов'язок керівника – розуміння та підтримка позитивно спрямованої на стратегічний розвиток організаційної культури. У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу, оскільки «здоров'я» підприємства формується через об'єднання духовних і матеріальних цінностей, причому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію у довгостроковій перспективі.

#### **9.4. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії**

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується;

застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращання морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

До основних елементів мотиваційного процесу належать:

- потреби особистості;
- мотиви діяльності;
- стимули як зовнішні важелі впливу на людину;
- спрямованість, установки, інтереси, схильності особистості тощо.

Джерелом активності людини є її потреби. Вони спонукають діяти певним чином і у певному напрямі. *Потреба* – почуття нестачі чогось, об'єктивно необхідного для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості й соціальної групи. Потреби неможливо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна робити висновки тільки за поведінкою людей. Психологи визначили, що потреби є мотивом до дій щодо досягнення певних цілей. Залежно від одержаного результату потреби можуть бути задоволені, частково задоволені чи не задоволені, а людина відчуватиме спокій, радість, напруження, роздратованість чи інші почуття.

Потреби людей різноманітні, але мають загальні особливості:

- людські потреби завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне;
- потребам властиві розвиток і різноманіття;
- більшість потреб людей циклічні, тобто виникають знову і знову: дуже важко знайти потребу людини, яку вдалося б задовольнити раз і назавжди;
- більшість своїх потреб люди задовольняють тільки за допомогою

використання певних предметів.

Наступним елементом мотиваційного процесу є мотиви діяльності. *Мотиви* (лат. *movere* – тягнути, штовхати) – переважно усвідомлювані спонукання особистості до діяльності, які пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними. У поведінці людини мотиви виконують три важливі функції – спонукання, спрямування і регулювання.

*Функція спонукання* полягає в тому, що мотиви зумовлюють поведінку і діяльність особи.

*Функція спрямування* полягає у виборі певної лінії поведінки. Вона залежить від стійкості мотивації, ієрархії, різноманіття і сили мотивів.

*Функція регулювання* полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації можуть бути спрямовані на реалізацію власних інтересів або інтересів колективу, підприємства, суспільства.

Діяльність людини спонукається, як правило, не єдиним, а кількома мотивами, що перебувають між собою в складному взаємозв'язку і створюють мотиваційну сферу особистості.

Важливе значення у мотиваційному процесі мають стимули. *Стимули* (лат. *stimulus* – загострена палиця) – зовнішні подразнювачі чи важелі впливу, які зумовлюють зростання інтенсивності певних мотивів і діяльність людини. Стимули – це певні блага (предмети, цінності), які забезпечують задоволення потреб при виконанні певних дій. Ними можуть бути винагорода, просування по службі, керівний вплив менеджера, відповідальність, страх, прагнення самореалізації тощо.

*Стимулювання* – процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації; вплив на трудову поведінку працівника; створення особистісно значимих умов, що спонукають його діяти певним чином; вплив, спонукання, зовнішнє підштовхування до певних дій. За допомогою стимулювання створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства.

Не менш важливими елементами мотиваційного процесу є спрямованість, установки, інтереси, схильності особистості тощо.

*Спрямованість особистості* – сукупність стійких мотивів, які забезпечують достатньо чітку орієнтацію поведінки, незалежно від конкретної ситуації. Виділяють три типи спрямованості особистості, які одночасно різною мірою є у більшості людей:

- спрямованість на взаємодію, співпрацю з колегами, працю в колективі;
- спрямованість на завдання, досягнення мети, успішне вирішення проблем і одержання реальних результатів;
- спрямованість на себе, на вирішення власних проблем, досягнення особистих цілей навіть за рахунок інших.

*Установки особистості* – суб'єктивні орієнтації людини на певні цінності та способи поведінки. Установки є механізмом стабілізації діяльності, звільняють людину від необхідності приймати рішення щодо власної поведінки в стандартних ситуаціях, можуть виступати і як чинники, що уповільнюють і утруднюють пристосування працівника до нових умов.

*Інтереси особистості* – емоційні виявлення пізнавальних потреб людини, що виявляються у бажанні глибше ознайомитися із важливими для себе об'єктами, більше дізнатися, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації значна, тому що вони сприяють ефективнішому вирішенню складних, але цікавих для виконавців завдань.

*Схильність особистості* – вибіркова спрямованість людини на окрему діяльність. Основою схильності є глибокі стійкі потреби людини в конкретній діяльності, бажання вдосконалити вміння та навички, які пов'язані з цією діяльністю.

Існують три групи мотиваційних теорій :

- первинні, що розкривають специфічну "модель" людини-працівника;
- змістовні, що аналізують структуру і особливості впливу потреб і мотивів на поведінку особи;
- процесуальні, які вивчають вплив зовнішніх факторів на мотивацію.

*Змістовні теорії мотивації* аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб *Маслоу*; теорія існування, зв'язку і зростання *Альдерфера*; теорія набутих потреб *Мак-Клелланда*; теорія гігієнічних факторів *Герцберга*.

*Процесуальні теорії мотивації* аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Теорії цієї групи пояснюють, як потрібно впливати на працівників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають менеджерам змогу розробити ефективну систему мотивації підлеглих. Найбільш відомими процесуальними теоріями мотивації є теорія очікувань *В. Врума*, теорія визначення цілей, теорія справедливості *С. Адамса*, теорія *Портера - Лоулера* та ін.



Мотивація у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на біхевіористські погляди Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б.Ф. Скіннера. Зі змістовних теорій мотивації запозичуються такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації» (А. Маслоу), «потреба у зростанні» (К.Альделфера), що дає змогу пов'язати індивідуальні та організаційні потреби.

Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. МакКлеландом. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в належності», «потреба в навчанні» тощо.

Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;
- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;
- різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагороди;
- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій.

Розрізняють такі види компенсації: позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій; негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з

погляду організації, дій; покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їх припинення (без негативної компенсації та покарання).

У процвітаючих організаціях стратегічні дії намагаються пов'язати переважно з більш позитивними, аніж з негативними мотиваторами, оскільки лише тоді, коли співробітництво зорієнтовано на об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення загальних цілей, можна отримати очікуваний результат і створити умови для продовження ефективної спільної діяльності. У протилежному разі наслідком може стати конфронтація, що означає невиконання однієї з ключових характеристик стратегій: її не можливо обґрунтовано розробити і реалізувати в умовах конфлікту.

Систему винагороди, яка має сприяти стратегічним змінам в організації, створюють на таких засадах:

- заохочення до підприємницького ризику («невдача» не обов'язково буде каратися);
- нагорода цікавою, перспективною діяльністю;
- зв'язок результатів впровадження стратегічних змін з комплексом винагород (фінансових і нефінансових);
- визначення місця виконавця в організації після впровадження змін, тобто розробка індивідуальної «кар'єрної стратегії».

Сама організація не заохочує і не карає, це роблять люди виходячи із існуючих формальних і неформальних організаційно-правових норм та нормативів, прийнятих в організації. Керівники мають стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також усіх виконавців на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей, що можна здійснити лише за наявності системи мотивації певного типу.

### **Питання для самоконтролю та перевірки знань**

1. *Що таке стратегічні альтернативи та критерії їх вибору.*
2. *Які стратегічні альтернативи пропонує матриця Ансоффа?*
3. *Що визначає організаційна структура та яка її роль в процесі реалізації стратегії?*
4. *За яких умов функціонує елементарна організаційна структура?*
5. *За яких умов виникає функціональна організаційна структура?*
6. *В чому особливість побудови дивізійних структур?*
7. *В чому полягає складність управління матричними структурами?*

8. Чи є проектна структура тимчасовою?
9. Які фактори впливають на вибір організаційної структури?
10. Які основні фактори формують організаційну культуру?
11. Фактори формування організаційної культури ?
12. Які існують класифікації культур організації?
13. Як організаційна культура уособлюється в людях?
14. Яку роль відіграє мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії?

## **Лекція 10. Сутність моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні.**

*10.1. Сутність моніторингу та оцінювання.*

*10.2. Контроль за впровадженням стратегії.*

*10.3. Поняття про оцінку проведення стратегічних змін.*

### **10.1. Сутність моніторингу та оцінювання**

До найважливіших аналітичних завдань моніторингу зокрема належать:

- аналіз структурних характеристик об'єкта моніторингу (соціально-демографічних, професійно-кваліфікаційних, освітніх тощо) з метою виявлення основних тенденцій його розвитку;

- аналіз основних напрямів, форм, проблем життєдіяльності організації; аналіз дієвості та ефективності об'єкта в цілому і діяльності окремих його інституцій., причин їх виникнення, тенденцій розвитку, способів вирішення. Досліджуючи, наприклад, суспільну думку, можна отримати важливу інформацію про причини конфліктів, їх характер і варіанти поведінки в конфліктних ситуаціях;

- аналіз іміджу органів і лідерів влади серед населення. Цей напрям аналітичної діяльності передбачає дослідження думки населення про такі важливі характеристики влади, як відкритість, конструктивність, здатність до співпраці, професіоналізм тощо.

Якщо розглядати моніторинг із технологічних позицій, то можна спостерігати певні особливості:

- 1) періодичні виміри процесів, що дає змогу відслідковувати їх динаміку;
- 2) систематичне з'ясування стану явищ і процесів та використання цієї інформації з каналу зворотного зв'язку;
- 3) він не обмежується лише вимірювальною функцією, а й передбачає також вироблення і здійснення перетворювальних впливів на об'єкти. Для практичної організації моніторингу в усіх цих сферах принципово важливо знати його структуру.

Тож моніторинг є певною технологією, розміщеною між реальним соціальним об'єктом і його уявною нормативною моделлю, що служить системою координат для аналізу. Моніторинг поєднує величезну кількість його різновидів. Будучи способом діяльності, що відстежує, він модифікується залежно від типу об'єкта, мети і результату, функціонального призначення, ступеня відображення системи і середовища, характеру руху об'єкта, способу виміру, ступеня нормування та відображення параметрів об'єкта.

Технологія моніторингу містить три процедури, а саме:

- 1) застосування системи вимірів і аналізу параметрів реального соціального об'єкта;
- 2) вироблення впливів на реальний соціальний об'єкт для виправлення процесу;

3) коригувальну діяльність, у результаті якої об'єкт знову входить до зони нормального розвитку.

Моніторинг та оцінювання стратегічних та програмних документів є важливими елементами сучасної управлінської практики.

Взаємозв'язок і взаємозалежність між плануванням, моніторингом та оцінкою:

- Без належного планування і чіткого формулювання намічених результатів, дуже складно визначити, що і як підлягає моніторингу; отже моніторинг не може проводитися якісно.
- Без ефективного планування (чітко визначених рамок результатів) база для проведення оцінки буде слабкою; отже, оцінка не може бути проведена якісно.
- Без ретельного моніторингу, неможливо зібрати необхідні дані; отже оцінка не може бути проведена якісно.
- Моніторинг необхідний, але не достатній для оцінки.
- Моніторинг сприяє оцінці, але оцінка також спирається на нові, додатково зібрані дані і використовує різні системи для аналізу.
- Моніторинг та оцінка стратегії або програми за звичай призводять до змін з урахуванням реально досягнутих результатів.

**Моніторинг** – процес, завдяки якому зацікавлені сторони регулярно на постійній основі отримують інформацію про прогрес в досягненні цілей і завдань стратегії/програми/проекту з точки зору досягнутих результатів.

Моніторинг регіональної стратегії передбачає прийняття до уваги стратегії і діяльність партнерських (державних), в тому числі міжнародних, та інших організацій, та їх вплив для забезпечення прогресу в досягненні найбільш важливих результатів в регіоні.

**Оцінка** – це ретельне і незалежне вимірювання завершеної або триваючої діяльності, з метою встановлення рівня досягнення поставлених цілей і сприяння прийняттю відповідних управлінських рішень. Оцінка, як і моніторинг, може бути застосована до багатьох сфер, включаючи заходи, проекти, програму, стратегію, політику, окрему тему, сектор або організацію.

Спільними цілями моніторингу та оцінки є надання:

- інформації, яка може допомогти у прийнятті інформованих рішень, в поліпшенні якості діяльності і в досягненні запланованих результатів, а саме визначити:
  - чи досягаються намічені результати програми відповідно до запланованих;
  - які коригувальні заходи необхідні, щоб забезпечити отримання намічених результатів;
  - чи вносить реалізація програми позитивний внесок у суспільний розвиток.

Відмінності між моніторингом і оцінкою:

МОНІТОРИНГ	ОЦІНКА
1) моніторинг надає в режимі реального часу інформацію, необхідну для управління 2) процес моніторингу може виявити питання, на які відповідь оцінка 3) моніторинг є безперервним процесом збору та обробки інформації 4) моніторинг здійснюється на стадії реалізації програми після її прийняття	1) оцінка є незалежним процесом, що забезпечує керівників і співробітників об'єктивною інформацією про ступінь правильності напрямку, в якому вони просуваються. 2) оцінка базується на строгих процедурах, планах і методах та передбачає глибокий всебічний аналіз 3) оцінка значною мірою спирається на інформацію, отриману за допомогою моніторингу в ході програмного або проектного циклу, зокрема: вихідні дані, інформація про хід виконання програми або проекту та показники результатів.

Рис.10.1. Порівняння моніторингу та оцінки

Принципи планування, моніторингу та оцінки результатів відновлення та розвитку:

#### 1. Залучення зацікавлених сторін.

На всіх етапах планування, моніторингу, оцінки, вивчення і вдосконалення дуже важливо залучати зацікавлені сторони, заохочувати спільну участь, зустрічні зобов'язання і мотивувати дії. Зацікавлені сторони – організації, групи чи особи, які є зацікавленими в позитивних результатах стратегії, можуть впливати на хід її розробки та реалізації, а також ті, на кого можуть вплинути результати стратегії, як позитивно, так і негативно.

#### 2. Зосередженість на результати.

Процеси планування, моніторингу та оцінки повинні бути спрямовані на забезпечення досягнення результатів, а не на забезпечення виконання запланованих видів діяльності або процесу. Враховуючи, що до процесу відновлення та розвитку залучено значну кількість зацікавлених сторін, в процесі планування, моніторингу та оцінки доцільно більше орієнтуватись на партнерство, спільні програми, спільний моніторинг, оцінку та спільні зусилля, які необхідні для досягнення результатів більш високого рівня.

3. Акцент на ефективність розвитку означає зосередженість на досягненні максимального результату при наявних ресурсах.

## 10.2. Контроль за впровадженням стратегії

Будь-яка, навіть найдосконаліша стратегія залишиться на папері, якщо не буде розроблена ефективна система контролю за її виконанням. Добір людей і перевірка виконання – дві головні засади стратегічного менеджменту. Стратегічний контроль є заключним етапом стратегічного управління. Це контроль ходу реалізації стратегії, необхідний для виявлення і запобігання загроз виконанню.

**Контроль** (фр. controle перевірка) складова частина управління економічними об'єктами і процесами з метою перевірки відповідності контрольованого стану об'єкта бажаному і необхідному положенню, передбаченому стратегіями, законами, інструкціями, іншими нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами тощо.

В управлінні підприємством розрізняють три *типи контролю*: стратегічний (результати функціонування більш ніж за рік), тактичний (6-12 місяців), операційний (до 6 місяців).

Для *корпоративного* рівня характерний в основному стратегічний контроль, при якому головна увага зосереджується на підтримці балансу між різними видами бізнесу. На рівні *відділень* переважає тактичний контроль, що концентрує увагу менеджерів на поліпшення конкурентної позиції підприємства. У процесі тактичного контролю, як правило, відслідковуються рівень витрат і частка ринку. Для *функціонального* рівня характерний в основному операційний і тактичний контроль, в рамках якого щодня або щотижня відслідковуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, число реклаमाцій і т.д.

Ефективна система оцінки і контролю через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, але і первинну розробку стратегії.

**Стратегічний контролінг** - це скоординована система контролю за реалізацією стратегії підприємства, або – це заключна складова стратегічного управління, яка забезпечує зіставлення результатів стратегічної діяльності на всіх етапах реалізації стратегії зі стратегічними цілями і вимогами середовища, що дає можливість підприємству вживати коректуючих і стимулюючих заходів.

**Процес стратегічного контролю** являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, що здійснюються в такій *послідовності*:

1. Визначення параметрів, що підлягають оцінці, або сфер контролю.
2. Розробка стандартів або цілей, які повинні бути досягнуті в означений відрізок часу і контролюватися. Стандарти, що використовуються для оцінки ходу реалізації стратегії, являють собою деталізацію стратегічних цілей. У системі контролю стандарти розробляються для оцінки не тільки кінцевих, але і проміжних результатів. На даному етапі встановлюється також величина досягнутого відхилення від стандарту.
3. Збір і аналіз адекватної інформації.
4. Оцінка результатів функціонування за означений період, ходу виконання стратегії і дій менеджерів та персоналу.
5. Зіставлення фактичних результатів функціонування до встановлених стандартів. На цьому етапі вирішується також питання: допустимі виявлені відхилення від прийнятих стандартів.
6. Застосування ефективних мотиваційних механізмів за наслідками контролю.

7. Вироблення заходів регулюючого впливу у випадку, якщо відхилення більші допустимих, тобто виявлення причин відхилень та шляхів їх усунення, коректування стратегічних планів і рішень. Система контролю може вказати на необхідність перегляду самих планів і стандартів (наприклад, поставлені цілі можуть виявитися надмірно оптимістичними).

**Функції стратегічного контролінгу:**

- контроль реалізації стратегії;
- перевірка адекватності середовищу;
- становлення і розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- моніторинг стратегічних індикаторів/показників, у тому числі окремо по зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- первинний поелементний і інтегральний стратегічний аналіз;
- первинна фіксація критичних стратегічних позицій підприємства (зовнішніх і внутрішніх);
- координація всіх етапів стратегічного управління як процесу і, в цілому, всіх елементів стратегічного менеджменту як органічної системи.

Функції стратегічного контролінгу можуть бути розподілені в організаційній і функціональній структурах підприємства. Існує ряд типових моделей практичного розподілу основних функцій стратегічного контролінгу для підприємства з різними критеріями стратегічного управління, оргструктурами: наявність/відсутність відділу стратегічного розвитку; наявність/відсутність правління та/або інших колегіальних виконавських органів (наприклад, ради директорів, загального збору акціонерів) і т.д.

Стратегічний контролінг одночасно є підсистемою загальної системи контролінгу підприємства. Для ситуацій, коли загальна система включає тільки стратегічну і тактичну підсистеми, основні відмінності між ними представлені в табл. 6.1., яка показує принципову відмінність стратегічного контролінгу від тактичного або оперативного контролінгу.

**Тактичний контролінг** оцінює ефективність окремих функцій і робіт; відстежує поточну діяльність організації по фактичних значеннях конкретних показників, порівнюючи їх із запланованими або нормативними значеннями.

**Стратегічний контролінг** як цільова підсистема в першу чергу оцінює хід реалізації стратегії; можливість і доцільність подальшого проходження заданої стратегії; принципову досяжність за допомогою даної стратегії основної мети і місії організації.

Основні функції і задачі стратегічного контролінгу, для виконання яких потрібна постійна професійна діяльність в так званому «робочому порядку», розв'язуються і здійснюються *відділом стратегічного розвитку*. Головним стратегічним контролером в умовах нормального стратегічного менеджменту завжди є *перший менеджер та найвищий колегіальний орган* управління підприємства, який представляє інтереси його власника.



Важлива роль в стратегічному контролінгу відводиться *відділу моніторингу*, який відстежує стратегічну інформацію по двох напрямках:

а) стежить за вироблюваною продукцією, за цінами і собівартістю цієї продукції, за збутовою політикою даного підприємства;

б) особливо активно і скрупульозно відстежуються процеси, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зокрема, кон'юнктурні сплески на інших підприємствах, проводиться пошук підприємств, що нас цікавлять в стратегічній перспективі.

По суті, стратегічний моніторинг це комерційна розвідка, але на постійній основі. Підприємства відстежуються по стандартному набору показників - номенклатура вироблюваної продукції, економічні показники, поставках ресурсів тощо. Виясняється, хто купує акції даного підприємства, за якою ціною, в якій кількості. Відстежується хто представлений в управлінні підприємства і як ці люди керують, тобто якість менеджменту конкурентів і.т.п. Таким чином, відділ стратегічного моніторингу в структурі підприємства займає особливе місце. На нього відповідно потрібно тратити більше грошей, ніж приміром на підрозділ комерційного моніторингу, в якому можуть успішно справлятися з обов'язками до трьох осіб. Важливою складовою стратегічного контролінгу є *оцінка* виконання стратегії.

## 10.2. Оцінка проведення стратегічних змін

*Оцінка стратегії* - не тільки заключний етап стратегічного планування. Вона триває на всіх етапах реалізації стратегії, де концентрується в основному на трьох напрямках: в оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності; порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення мети і цілей; оцінка адекватності стратегії стану середовища підприємства, в першу чергу зовнішнього.

Ефективна система вимагає наявності чотирьох основних *елементів оцінки*:

1. *Мотивація для оцінки.* У керівника підприємства повинно виникнути бажання оцінити стратегію, яку він або його команда хочуть реалізувати чи реалізують. Таке прагнення обумовлено усвідомленням важливості стратегічних рішень, а ще надією одержати винагороду залежно від відповідності досягнутих показників визначеним цілям.

2. *Інформація для оцінки.* Іншою умовою ефективної оцінки стратегії і наслідків її реалізації є інформація в зручній для користування формі.

3. *Критерії оцінки.* Стратегія має оцінюватися за певними критеріями, які, зважаючи на їх важливість, будуть розглянуті докладніше.

4. *Рішення за наслідками оцінки стратегії.* Оцінка стратегії і її виконання повинна направлятися для розробки відповідної системи коректуючих дій.

**Критеріями оцінки стратегії** (стратегічних рішень) можуть бути наступні.

*Узгодженість, послідовність.* Найважливішою функцією стратегії є забезпечення узгодженості і послідовності діяльності всіх сторін та частин підприємства і обов'язкова відповідність її цілям найвищого рівня, оскільки власне їх досягнення і забезпечує стратегія.

*Адекватність зовнішньому середовищу.* Стратегія повинна відповідати зовнішньому середовищу, несподіваним змінам, що в ньому відбуваються. Цей напрям має два аспекти: підприємство повинно не тільки відповідати середовищу і пристосовуватися до нього, але й конкурувати з іншими фірмами, які також прагнуть робити те ж саме.

*Здійсненність.* Стратегія повинна відповідати доступним ресурсам, не створювати суттєвих проблем виконання. Потрібно оцінити чи здійснюється вона за рахунок наявних на підприємстві технологічних, трудових і фінансових ресурсів,?

*Прийнятність.* Стратегія повинна відповідати очікуванням основних груп впливу (стейкхолдерів). Рівень прийнятності також можна визначити, відповівши на наступні запитання: Як стратегія впливає на зв'язки з основними стейкхолдерами? Як стратегія впливає на функції і дії різних підрозділів? Який вплив створює стратегія на структуру капіталу, на фінансовий ризик?

*Перевага над конкурентами.* Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги у вибраній галузі чи напрямку. Конкурентна перевага зазвичай виявляється в одному з трьох напрямів: а) кращі ресурси; б) кращі навички; в) краще передбачення становища. Перші дві вказують на здатність підприємства зробити більше і краще, ніж конкуренти. Основне тут установити які навички і ресурси можуть давати переваги і в яких областях?

**Труднощі в оцінці стратегії.** Існують певні труднощі в оцінці стратегії, які можуть бути викликані наступними причинами: необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступною, або доступною в непридатній формі, або невчасною; можуть виникнути складності в досягненні угоди, при виборі критеріїв оцінки стратегії. Цей процес може бути заполітизованим тощо; можуть існувати труднощі у визначенні обсягу інформації, необхідного для створення реалістичних прогнозів прибутковості; прийнятий принцип оцінки може бути надто складним; пильна увага до оцінки стратегії і її здійснення може бути дорогою і непродуктивною. Крім того, дуже глибока оцінка стратегії може викликати опір.

**Методи оцінки стратегії.** Існує ряд методів оцінки стратегії:

1. *Формальні (стандартні) моделі.*
2. *Традиційні методи і прийоми економічного аналізу серед яких найчастіше використовуються:*
  - розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний і інші;
  - графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляційні, трендів тощо;

- економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;

- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв, т.д.

3. *Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу:*

а) метод розриву;

б) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) і ринку;

в) крива досвіду;

г) модель „продукт-ринок”;

д) матричні методи портфельного аналізу (БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ) тощо.

4. *Комплексні методи*, які в тій чи іншій мірі використовують усі названі: портфельний аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг та інші.

**Бенчмаркінг** - це методика зіставлення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства і підприємства, що є лідером в даній галузі. До *переваг* бенчмаркінгу слід віднести те, що його застосування, по-перше, дозволяє встановлювати мету, що відповідає рівню розвитку найуспішніших конкурентів, по-друге, стимулює керівництво до досягнення більш високих показників ефективності функціонування компанії, по-третє, робить більш достовірною оцінку внеску окремих підрозділів в досягнення наміченої мети, по четверте, змінює культуру підприємства, орієнтуючи його на зовнішнє оточення.

### **Питання для самоконтролю та перевірки знань**

1. *Розкрийте зміст моніторингу у стратегічному управлінні.*

2. *Що відносять до найважливіших аналітичних завдань моніторингу?*

3. *Технологія моніторингу.*

4. *Яку роль відіграє оцінювання у стратегічному управлінні?*

5. *Які існують відмінності між моніторингом і оцінкою?*

6. *Що являє собою стратегічний контролінг?*

7. *Які існують критерії та методи оцінки стратегії?*

## Список рекомендованих джерел

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року: проект постанови Кабінету Міністрів України URL: <https://www.minregion.gov.ua>
3. Про стимулювання розвитку регіонів: закон України від 8 вересня 2005 року № 2850-IV URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931.
5. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
6. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навч. посіб Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
7. Загуцький У.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2013. 320 с.
8. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.
9. Конкурентоспроможність територій: практ. посіб. / А. Ткачук, В.Толкованов, С. Маяковський та ін. Київ: Легальний статус, 2011. 252 с.
10. Коротич О.Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2006. 220 с.
11. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста. Львів: ЗУКЦ, 2007. 317 с.
12. Мамонова В.В. Методологія управління територіальним розвитком: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2006. 196 с.
13. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 620 с.
14. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика: монографія / [авт. кол. викладачів, докторантів – виконавців НДР каф. регіон. упр., місц. самоврядування та упр. містом НАДУ] ; за заг. ред. Н. В. Васильєвої, О. І. Васильєвої. Київ : НАДУ, 2018. 304 с.
15. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія / С. А. Романюк; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2019. 231 с.
16. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / 2-ге вид. допов. Львів: Альтаір, 2003. 272 с.

17. Стратегічне планування: навч. посіб. / М.А. Латинін, Т.М. Лозинська, І.В. Дунаєв; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та доп. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2012. 215 с.
18. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А.Ткачук, В.Кашевський, П.Мавко. Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
19. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері: навч. посіб. / авт. кол. : С.О. Телешун, І.В. Рейтерович, С.В. Ситник, О. Г. Пухкал та ін.; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.
20. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ.вищ. навч. закл. Київ, 2008. 496 с
21. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С», 2017. 932 с.
22. Тертичка В. Запровадження стратегічного планування в Україні: зб. док. і матеріалів / В. Тертичка. Київ: Вид-во НАДУ при Президентові України, 2005. 154 с.
23. Ткачук А.Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) Київ : ІКЦ “Легальний статус”, 2016. 96 с.
24. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: Київ: Кондор, 2011. 334 с.

#### **Інформаційні ресурси**

1. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестицій та розвитку. URL: <http://in.ukrproject.gov.ua/>.
2. Офіційний сайт Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/derzhavniy-fond-regionalnogo-rozvitku/>

Навчальне видання

# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Курс лекцій

Укладачі:

**ТАРАН** Оксана Миколаївна  
**ГУТОРОВА** Олена Олександрівна  
**ПАСЕМКО** Галина Павлівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman  
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк.9,99.

Наклад \_\_\_ пр.

Державний біотехнологічний університет  
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44.