

**О.М. ТАРАН**

# **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

## **НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Харків – 2020**

**УДК 658.5(075.8)**

**Т 19**

**ББК У9(2)2197**

Рекомендовано до видання Вченою радою Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва (протокол №4 від 26 червня 2020 р.)

*Рецензенти:*

**Г.П. Пасемко** – завідувач кафедри економічної теорії Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, д-р наук з держ. управління, професор;

**Т.М. Лозинська** – завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії, д-р наук з держ. управління, професор;

**Шиян Д.В.** – завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, д-р екон. наук, професор

**Таран О.М.**

**Т 19** Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» /О.М. Таран. – Харк. нац. аграр. ун-т. – Харків, 2020. – 345 с.

У навчальному посібнику подається уявлення стратегічного управління як процесу, що передбачає послідовне вирішення завдань стратегічного планування, аналізу, вибору й забезпечення виконання стратегій; висвітлюється зміст цих завдань, розглядається порядок проведення дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу, встановлюється зв'язок стратегічного управління з іншими галузями менеджменту.

Призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування».

**УДК 658.5(075.8)**

**ББК У9(2)2197**

© Таран О.М., 2020

© ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	5
<b>ТЕМА 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління</b>	7
1.1. Концепція та еволюція стратегічного управління	7
1.2. Елементи системи стратегічного управління	15
1.3. Стадії процесу стратегічного управління	21
1.4. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України	29
<b>ТЕМА 2. Види стратегічного управління</b>	34
2.1. Види стратегічного управління	34
2.2. Вітчизняний та закордонний досвід стратегічного управління	37
<b>ТЕМА 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства</b>	44
3.1. Сутність і підходи до визначення стратегії. Ієрархія формування стратегій	44
3.2. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика	51
3.3. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства	57
3.4. Сутність і значення функціональних стратегій	61
3.5. Ресурсні та товарні стратегії	65
<b>ТЕМА 4. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства</b>	69
4.1. Основні етапи процесу стратегічного управління	69
4.2. Місія підприємства, її значення та правила формулювання в процесі стратегічного управління	70
4.3. Мета в стратегічному управлінні	74
4.4. Формування стратегії підприємства та стратегічний вибір	80
4.5. Реалізація стратегії, стратегічний контроль	85
<b>ТЕМА 5. Стратегічне планування</b>	88
5.1. Сутність, мета та принципи стратегічного планування	88
5.2. Зміст і структура стратегічного плану	93
5.3. Організації стратегічного планування на підприємстві	96
5.4. Моделі стратегічного планування	102
<b>ТЕМА 6. Стратегічний аналіз середовища підприємства</b>	107
6.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації	107
6.2. Аналіз внутрішнього середовища (стану) організації	119

6.3. Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства	134
6.4. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній	142
6.5. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством	147
<b>ТЕМА 7. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг</b>	153
7.1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства»	153
7.2. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	160
7.3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства	164
<b>ТЕМА 8. Управління стратегічною позицією підприємства</b>	175
8.1. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ). Стратегічна сегментація ринку	175
8.2. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні	180
8.3. Використання матричних методів для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку	182
<b>ТЕМА 9. Вибір стратегій та умови їх реалізації</b>	196
9.1. Критерії вибору стратегічних альтернатив	196
9.2. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою	198
9.3. Створення організаційної культури для підтримки стратегії підприємства	207
9.4. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії	217
<b>ТЕМА 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень</b>	225
10.1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства	225
10.2. Суть стратегічних змін та визначення їх рівня	229
10.3 Опір змінам. Причини опору змінам та подолання стереотипів, що загрожують змінам	234
<b>Тести для підсумкового контролю рівня засвоєних знань</b>	241
<b>Список використаних і рекомендованих джерел</b>	324
<b>Словник термінів</b>	328



## ПЕРЕДМОВА

Стратегічне управління вважають не тільки особливою управлінською діяльністю, а й вершиною науки управління. Серед інших дисциплін системи менеджменту його вирізняє те, що він розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), а також механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем. Цим інструментарієм особливо досконало має володіти менеджер.

Часто говорять, що немає нічого більш корисного для практики, ніж гарна теорія. Теорія стратегічного управління формується на основі узагальнення практики успішного рішення стратегічних завдань управління організацією та на підставі виділення окремих управлінських схем і стверджень, які вказують на те, за допомогою чого можна досягти успіху. Трансформаційні перетворення продемонстрували, що для успіху організації мало пристосовуватися до середовища, – треба його створювати в бажаному для себе вигляді. У таких умовах потрібне дуже оперативне реагування персоналу на зміни, що відбуваються навколо, оскільки праця стає все більш творчою, а динамічність середовища знижує можливість втручатися в дії кожного працівника. Це означає, що не тільки зростає роль його професійних навичок та вмінь, які використовуються у роботі, але суттєво також підвищується роль керівника, тому що він не тільки навчається сам, а й наставляє своїх підлеглих.

У навчальному посібнику викладені основи теорії стратегічного управління організацією, яка функціонує в конкурентному середовищі. Основні засади і підходи стратегічного управління подані у вигляді тем переважно на основі розробок зарубіжних та вітчизняних учених і практики американських та європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий.

Концепція стратегічного управління представлена в темах: концептуальні засади теорії стратегічного управління, види

стратегічного управління, рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства, етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства, стратегічне планування, стратегічний аналіз середовища підприємства, стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг, управління стратегічною позицією підприємства, вибір стратегій та умови їх реалізації, стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень. Усі ці складові слід вивчати в тісному взаємозв'язку, що в повній мірі відбиватиме комплексність погляду на стратегічне управління.

## **ТЕМА 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління**

- 1.1. Концепція та еволюція стратегічного управління.**
- 1.2. Елементи системи стратегічного управління.**
- 1.3. Стадії процесу стратегічного управління**
- 1.4. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.**

### **1.1. Концепція та еволюція стратегічного управління**

Під управлінням взагалі розуміється діяльність по упорядкуванню процесу функціонування та розвитку природничих, технічних, соціальних об'єктів (суспільства в цілому і його окремих елементів – груп людей, формально чи неформально об'єднаних в організації, окремих індивідів). Як будь-яка інша цілеспрямована діяльність, управління соціальними об'єктами згодом стало професійним. Спочатку воно виникло в таких сферах життя суспільства, як державна, релігійна, військова, і лише в ХІХ столітті з появою великих підприємств з сотнями і тисячами робочих стало проникати в економіку. Ділове управління господарськими організаціями (комерційними і некомерційними), а також неінституціоналізованими самостійними видами діяльності, орієнтованими на ринок, отримало назву «менеджмент».

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

Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. Певна послідовність існує і в розвитку концепцій стратегічного управління. Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного

управління у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління.

Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Вихідною ідеєю, що відбиває сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність урахувати взаємозв'язок та взаємовплив зовнішнього і внутрішнього середовища під час визначення цілей підприємства; стратегії в цьому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне управління сформувалось у процесі тривалого еволюційного розвитку шляхом удосконалення його елементів та усунення недоліків. Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління. В кінці XIX – на початку XX ст. в так звану епоху масового виробництва, коли попит в цілому перевищував пропозицію, підприємства мали гарантовані ринки збуту, випускали постійний слабо диференційований асортимент продукції. Господарське життя розвивалася в цілому повільно, поступово, по цілком передбачуваній траєкторії. За цих умов безроздільно панувала «контрольна модель» управління, яка зводилася до поточного регулювання виробництва, збуту, постачання, запобіганню їх збоїв.

У 1930 –50-ті рр. настала епоха масового збуту, коли пропозиція перевищила попит, і виробникам довелося шукати способи впливу на споживачів за рахунок розширення номенклатури продукції, методів маркетингу тощо.

У 1960–70-ті рр. в економіці стала наростати нестабільність, в зв'язку з чим виникла необхідність керувати розвитком організації в довгостроковій перспективі. Поки майбутнє залишалось ще

передбачуваним, сформувалася «планова» модель управління, в основі якої була реалізація складених на основі екстраполяції минулих тенденцій традиційних довгострокових планів. Останні виходили з можливостей фірми, що склалися перш за умов, містили стратегію активних дій і вимагали для свого створення складних математичних розрахунків.

Але з другої половини 70-х рр. господарське життя змінилося настільки стрімко і непередбачувано, що колишніми методами керувати стало взагалі неможливо. Для адаптації фірми до швидко мінливого середовища стали використовуватися стратегічний маркетинг і власне стратегічне управління (управління стратегічними можливостями, вибором стратегічних позицій; управління на основі ранжування стратегічних завдань, реагування на сильні та слабкі сигнали, управління реалізацією надзвичайних програм.)

Теорія стратегічного управління зародилася на стику ряду напрямків і шкіл менеджменту і ознаменувала початок нового етапу в його еволюції. Теоретичними основами при цьому слугували концепції:

1) «корпорації, орієнтованої на майбутнє», вона набула поширення в середині 1960-х рр. і розглядала внутрішню структуру фірми і навколишнє її соціально-економічну і технологічну середу як єдине ціле. Спочатку акцент робився на гнучкої адаптації компанії до оточенню, за тим - на його активній зміні;

2) «управління за цілями»; передбачалося, що останні (наприклад, підрозділів) коригуються, виходячи з реальних обставин і можливостей персоналу їх реалізувати;

3) «ситуаційного підходу», у відповідності з ним управління є реакція на вплив обставин. Він передбачає вирішення виникаючих проблем з урахуванням взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища (на чому робився наголос), існуючих обмежень, кваліфікації менеджерів, прийнятого стилю керівництва;

4) «екологічної школи», ставить питання про органічної взаємозв'язку фірми та середовища та забезпечення виживання компанії в її рамках як головної задачі управлінської діяльності;

5) «обслуговуючих середовище організацій», у центрі було положення про необхідність адаптації компанії до її оточення шляхом перебудови структури і коректування цілей;

6) «маркетингу», говорить про те, що фірма повинна не нав'язувати ринку свої товари, а виходити у своїй діяльності з потреб клієнтів, перебудовувати відповідно до них всю виробничу систему;

7) «стратегічного планування». Вона націлена на виявлення та аналіз стратегічних проблем, постановку цілей, визначення довгострокових орієнтирів розвитку, курсу дій, перерозподіл згідно з цим ресурсів.

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.

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

*Г. Мінцберг* вважає, що воно використовується організаціями, здатними до революційних змін, до яких їх підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Постійно трансформуючись, компанія повинна, на його думку, володіти механізмом самовизначення, яким і є стратегічне управління.

*І. Ансофф* трактує поняття «стратегічне управління» як діяльність, пов'язану з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.

*Хіггенс Дж. М.* розглядає стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії організації завдяки управлінню взаємодією організації з її оточенням.

*Б. Карлоф* характеризує стратегічне управління як інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що виявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.

*А. Роув* розглядає стратегічне управління як процес прийняття рішень, що об'єднує внутрішні організаційні ресурси із сприятливими можливостями, які надаються зовнішнім середовищем.

*Д. Шендел і С. Хаттен* вважають, що стратегічне управління є процесом визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, що полягає в досягненні обраних цілей та бажаного стану взаємовідносин з ним за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє організації та її підрозділам діяти ефективно і результативно.

*У. Глук та Л. Джаух* бачать у стратегічному управлінні напрям в теорії прийняття рішень, який націлене на розвиток ефективної стратегії (або стратегій), сприяє досягненню корпоративних цілей.

*А. Томпсон і Р. Стрікленд* на перше місце у своїй концепції стратегічного менеджменту ставлять план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і послідовне досягнення цілей.

*Дж. Пірс і Р. Робінсон* вважають, що предметом стратегічного управління є розробка і реалізація стратегії. Вона містить визначення

місії, філософії, генеральної мети; аналіз і прогноз середовища та конкуренції; сильних і слабких сторін; планування цілей і стратегії. Таким чином, стратегічне управління є набором рішень і дій щодо формування та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації.

*Г. Джонсон та К. Склуз* зводять стратегічне управління до аналізу існуючого становища в конкурентному середовищі; розробці, оцінці та вибору альтернатив; реалізації обраної стратегії.

*Вілен і Хантер* вважають, що сутність стратегічного управління – формулювання стратегії, тобто процес виведення довгострокових напрямків руху, які, виходячи з шансів (ризиків), сильних і слабких сторін, роблять можливим розвиток. Цей процес містить формулювання місії, цілей, стратегії, політики (директив). Реалізація стратегії ґрунтується на програмах, бюджетах (короткострокових фінансових, вартісних планах), процедурах, стратегічному регулюванні та контролі. Вона також передбачає діяльність з визначення відхилень факту від плану, аналізу їх причин та коректування.

*О.С. Віханський* розглядає стратегічне управління як управління організацією, яке спирається на людські ресурси як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, що дає можливість отримати конкурентні переваги та виживати у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління (*за Шершньовою*) - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір»).

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



1. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.
2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.
3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.
4. Допомогає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.
5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).
6. Створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі.

Проте можливості стратегічного управління не безмежні. Цей тип управління, як і всі інші, неуніверсальний для будь-яких ситуацій і будь-яких задач.

*По-перше*, стратегічне управління не дає точної й детальної картини майбутнього. Одержаний в стратегічному управлінні опис бажаного майбутнього організації – це насамперед сукупність якісних побажань до того, у якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну культуру.

*По-друге*, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних правил процедур і схем. Тобто в нього не має теорії, яка підказує, що і як робити під час вирішення завдань у певних ситуаціях. Звичайно існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Однак у цілому на практиці стратегічне управління – це:

- злиття інтуїції й мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей;
- високий професіоналізм і творчість службовців, що забезпечують зв'язок з оточенням, відновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів;
- активне включення всіх працівників у реалізацію задач організації, у пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

*По-третьє*, потрібні величезні зусилля та великі витрати часу й ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. Потрібне введення і здійснення стратегічного планування, необхідне також створення служб, що здійснюють відстеження оточення. Служби маркетингу, зв'язків з громадськістю та інші здобувають виняткову значущість і потребують додаткових витрат.

*По-четверте*, різко підсилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислі терміни створюються зовсім нові продукти й кардинально змінюються напрями вкладень, коли виникають нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, що існували багато років, ціна розплати

за неправильне передбачення стає найчастіше фатальною для організації.

*По-н'яте*, під час здійснення стратегічного управління найчастіше основний акцент робиться на стратегічне планування. Але цього зовсім недостатньо, оскільки стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання.

Наведені характеристики не вичерпують сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш істотні її складові, що й будуть розглянуті далі.

## **1.2. Елементи системи стратегічного управління**

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості: змінність окремих її параметрів; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни умов; прагнення до формулювання цілей усередині системи.

Стратегічне управління як система складається з окремих елементів. За класифікацією американської консалтингової фірми «МакКінсі» доцільно розрізняти такі елементи: стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів. Однак найчастіше стратегічний менеджмент організації розглядають як систему з трьох елементів:

а) стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку;

б) структура управління, зорієнтована на розробку і впровадження стратегії;

в) організаційна культура. Вважають, що організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є «скелетом» організації, а організаційна культура – своєрідна її «душа».

В результаті утворюється трикутник: "стратегія розвитку — організаційна структура — організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем (рис. 1.1).

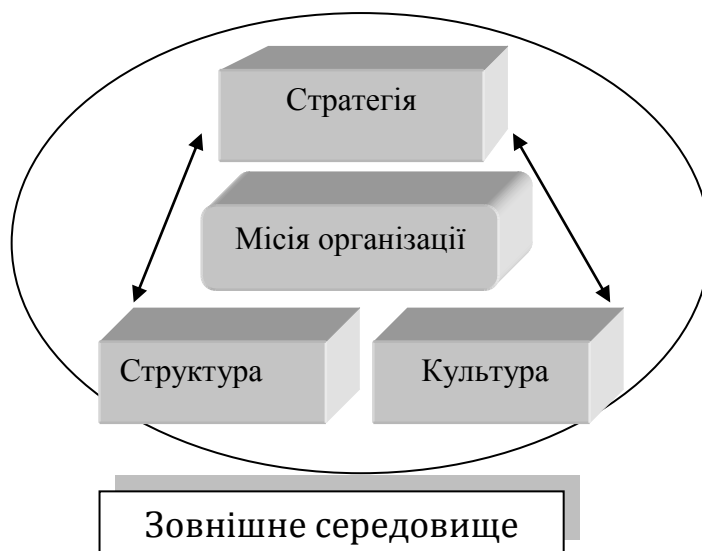


Рис.1.1.Елементи системи стратегічного управління

*Стратегію* організації вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Термін стратегія (з грецької *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 цей термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами. В процесі еволюції він набув ширшого значення і найчастіше трактується як узагальнююча модель дій, які потрібно здійснити для реалізації місії організації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів.

Цікавим є визначення поняття стратегії за Г. Мінцбергом як комбінації п'яти "П": план; прийом як тактична дія; поведінська модель; позиція по відношенню до інших; перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає

спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах (без формалізації). Пояснюється це тим, що організація не може постійно змінювати свій курс, вести абсолютно гнучку політику й одразу ж реагувати на зміни в середовищі. Потрапляючи в ситуацію, яка вимагає прийняття рішення, менеджер формує його під впливом системи принципів, правил, пріоритетів, які діють в організації та зумовлені обставинами місця (де?), часу (коли?), причини (чому?), способу (як?) і мети (для чого?). Це допомагає менеджеру діяти відповідно до стратегічної лінії поведінки організації, виявляючи при цьому максимальну самостійність.

*Організаційна структура.* Здійснення стратегічної та поточної діяльності вимагає різних організаційних структур. Один із постулатів теорії менеджменту стверджує: "Структура прямує за стратегією". При цьому трансформація організаційної структури має відбуватися таким чином, щоб володіти потенціалом для здійснення стратегії.

*Організаційна культура.* Порівняно новим елементом стратегічного управління вважають організаційну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Складовими організаційної культури є: філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення до працівників і клієнтів; пріоритетні цінності, на яких базується організація; норми, які визначають принципи взаємовідносин в організації; правила, за якими ведеться "гра"; атмосфера в організації і стиль взаємодії з зовнішнім світом; порядок проведення певних церемоній тощо.

Протягом останнього десятиліття цей елемент стратегічного управління неодноразово викликав дискусії серед науковців і практиків. Особливо цікавим є досвід японських компаній, які організаційну культуру вважають основою своїх досягнень. Водночас

спроби перенесення їхнього досвіду в європейські та американські компанії здебільшого були невдалі.

Між переліченими елементами системи стратегічного управління організації існує взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розроблення та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури. Це є ще одним доказом того, що успіх організації – результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими.

Методологія стратегічного управління являє собою систему понять, загальні і специфічні принципи прийняття рішень, механізмів досягнення стратегічних цілей, реалізація яких забезпечує підприємству раціональне використання власного потенціалу в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. У наукових джерелах можна знайти безліч загальних принципів управління. Проте, загальний характер методологічних напрацювань зі стратегічного управління дозволяє виділити перелік основних принципів стратегічного управління, а саме:

- принцип пріоритетності, додержання якого потребує встановлення першочергових завдань у процесі досягнення цілей й тих цінностей, які підприємство визначає як пріоритетні. Цей принцип допомагає правильно розподіляти ресурси та використовувати потенціал підприємства у часі й просторі. Ієрархія пріоритетів встановлюється за критерієм співвідношення здобутків і витрат;

- принцип спадковості полягає у тому, що розробка нової стратегії відбувається одночасно з реалізацією попередньої. Поступовий перехід від однієї до іншої стратегії відбуваються у часі й у просторі, що потребує стратегічного планування і відповідного потенціалу підприємства. Моделювання та аналіз досягнутих

результатів з перспективного планування дозволяє менеджменту компаній визначитись з прорахунками, ризиками чи досягнутим успіхом щодо їх врахування у майбутньому: - принцип цілеспрямованості полягає в узагальненні уявлення суспільної корисності функціонування підприємства щодо головної відмінної його ознаки від конкурентів. З цього випливає визначення основних (цільових) напрямів, де компанія має потенціал конкурентної переваги чи може її набути;

- єдність, цілісність – дозволяє розглядати стратегічне управління як цілісну систему, що пов'язує будь-які її структурні елементи прямим або опосередкованим зв'язком. При цьому увага приділяється не тільки складовим, а також якості зв'язків, що допомагає координувати та інтегрувати ідеї, дії, програми стратегічного управління за всіма функціональними підрозділами у горизонталі та вертикалі зв'язків оргструктури управління;

- емерджентність (зв'язаність) – означає, що через відмінності у властивостях елементів системи та її загальних властивостях можуть бути значними. Різноманіття локальних і генеральних (глобальних) цілей вимагає проведення різної стратегічної політики у різних структурних складових системи стратегічного управління. Отже, крім аналізу потребується синтез (інтеграція) стратегічних рішень; нарощування кількісних показників має призводити до якісних змін; досягнення локальних (часткових) цілей має призводити до досягнення загального (глобального) оптимуму функціонування підприємства;

- принцип динамічної рівноваги (або балансу ризиків) допомагає наблизити бажані стратегічні цілі до реального стану справ. Наявність відмінностей пов'язано з невизначеністю ринкової ситуації та адекватністю тієї моделі, стратегічне управління якої обиралось для прийняття рішень. Тому у процесі реалізації можуть відбуватися значні зміни стратегії щодо додержання динамічної рівноваги (за ідеєю Дж. Мінцберга) між бажаним станом і реально досягнутим.

Додержання цього принципу вимагає розробки множини альтернативних стратегій;

- принцип адаптації (коригування), відповідно до якого маневреність щодо розподілу ресурсів цінується вище, ніж раніше прийняті плани розміщення ресурсів. Перерозподіл ресурсів передбачає наявність механізму стратегічного управління, основними функціями якого є організація, облік, стимулювання та регулювання, при цьому залишаються базові: планування, аналіз і контроль;

- принцип концентрації визначає необхідність зосередження ресурсів та управлінської компетенції на пріоритетних напрямках, висока вірогідність продуктивного використання яких підкріплена набутими або потенційними перевагами підприємства; - принцип співставлення потребує оцінювання й співставлення потенціалу компанії з об'єктивним станом і перспективами розвитку чинників зовнішнього середовища. Цей принцип дозволяє обрати гіпотезу щодо умов і можливостей діяльності підприємства у стратегічному напрямі. Застосування принципу співставлення спирається на маркетинг, моніторинг та аналіз тенденцій змін факторів зовнішнього середовища;

- принцип синергізму визначається ефективністю механізму реалізації стратегії. Цей принцип безпосередньо пов'язаний з холізмом та емерджентністю підприємства. Взаємозв'язок видів діяльності компанії мають бути скеровані у єдиному цілеспрямованому річизі; - принцип ключової компетенції визначає створення стратегічної архітектури (за визначенням Хемела і Прахалада) щодо формування та розвитку конкурентних переваг з погляду унікальних властивостей (переваг) відносно конкурентів. Цей принцип передбачає поєднання фахових знань, досвіду та креативності персоналу підприємства у основних сферах його діяльності.



### 1.3. Стадії процесу стратегічного управління

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії: усвідомлення необхідності прийняття рішення, тобто, за визначенням Г. Саймона, інтелектуальну стадію; діагностику та структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів. Водночас процес прийняття стратегічного рішення має певні особливості: складність опису об'єктів аналізу; високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішень; наявність великої кількості змінних; критерії рішення наперед чітко не визначені й уточнюються керівником під час їх реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих фахівців.

Перелічені особливості дають підставу стверджувати, що процес розв'язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. Окрім цього, центр ваги проблеми переміщується з формування її стратегії на управління процесом впровадження відповідних стратегічних змін. Структура процесу стратегічного управління схематично зображена на рис. 1.2.

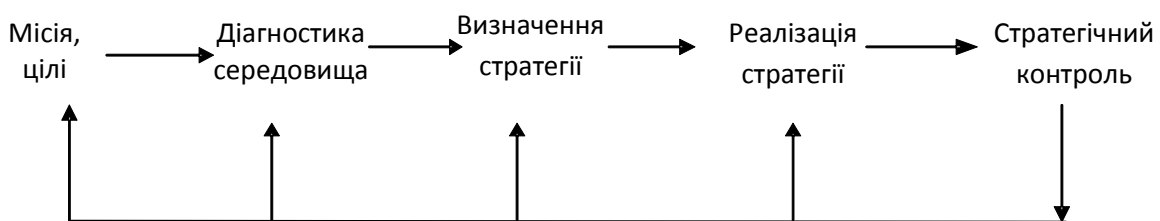


Рис 1.2. Процес стратегічного управління

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для

уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установлення цілей та визначення місії організації). Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

З огляду на необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства стратегічне управління перетворюється на процес безперервний та динамічний, а отже, одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію.

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші – дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани – погоджуються всі.

1. Стадія визначення місії та цілей організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії організації, що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

2. Діагностика середовища організації забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) її місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для організації; складання прогнозів майбутнього стану середовища.

3. Формування та вибір стратегії – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують

можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям.

4. Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що саме у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої організаційної структури та порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень).

5. Контроль за реалізацією стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок.

*1. Розвиток стратегічного бачення і місії компанії, визначення цілей* – перше завдання стратегічного управління. Стадія визначення місії та цілей організації передбачає процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії організації, що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення; визначення стратегічного бачення, довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

Деякі керівники не турбуються при вибір і формулювання місії своєї організації, тому що вона здається їм очевидною. Представники малого бізнесу здебільшого вважають, що місією їхньої фірми є отримання прибутку. Однак прибуток – це повністю внутрішня проблема конкретної організації. Беручи до уваги, що організація – відкрита система, вона може вижити тільки тоді, коли буде задовольняти певні потреби споживачів. Слід прагнути знайти основне призначення організації саме в зовнішньому середовищі. При цьому під час формулювання місії потрібно застосовувати індивідуальний підхід для кожної організації. Щоб чітко й

обґрунтовано відповісти на нього, менеджери повинні ясно уявляти характер діяльності своєї організації на сьогоднішній день і в майбутньому, а також продумати можливі потреби уперед. Те, що організація збирається робити і чим хоче стати, у загальному змісті і є *призначенням (місією)*. Для чого потрібна місія?

Установлюючи місію, менеджер визначає сферу діяльності компанії, а також ті товари (послуги), які вона буде надавати своїм клієнтам. Менеджерові також необхідно стратегічно обміркувати сферу діяльності на майбутнє. Усе це повинно супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку організації. Саме те, що бачиться менеджерові щодо місця своєї компанії на ринку, і є *стратегічним баченням*.

На основі сформульованої місії організації з урахуванням інших вагомих чинників відбувається вибір цілей, їх внутрішнє узгодження та уточнення. *Визначення цілей* допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху.

Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому ціль трактують як критерій її успіху чи невдачі. Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну. Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного масштабу, якого організація прагне досягти.

Організація має систему цілей, які визначаються її положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо. При цьому цілі різних організацій можуть істотно відрізнятися. Задана *мета* становить собою ряд бажаних результатів, для досягнення яких вимагаються визначені зусилля й організовані дії. Таким чином, під час визначення цілей слід мати на увазі не тільки досягнення гарних фінансових результатів, але й довгостроковий

розвиток бізнесу та дії щодо посилення конкурентоспроможності фірми.

Діяльність організації охоплює певні функціональні сфери (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації), що відповідно пов'язано з досягненням певних цілей для кожної з них. Організація не може зосереджуватись на одній цілі, а має визначати кілька найбільш вагомих орієнтирів, дій. Під час формулювання цілей особливу увагу звертають на такі напрями:

- прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо);
- ефективність (собівартість одиниці продукції, фондівіддача основних фондів тощо);
- продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо);
- ринок (обсяг продажу, частка на ринку відповідних товарів тощо);
- виробнича потужність (приріст потужності організації загалом або її структурних підрозділів);
- персонал (зниження плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників, поліпшення умов праці тощо).

Обов'язковим є взаємозв'язок між стратегічними, довго- та короткостроковими цілями, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові – пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем підприємства в найближчому майбутньому. Керівники, які створюють для своєї організації систему взаємопов'язаних, ієрархічних цілей, мають більше шансів досягнути їх, ніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами. Короткострокові, підтримуючі цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості

функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу.

*2. Другою складовою стратегічного управління є діагностика середовища*

Стратегічний аналіз спирається на оцінювання чинних і потенційних можливостей підприємства, які залежать від ступеня внутрішньої організованості та стратегічного потенціалу. Ці характеристики великою мірою залежать від інформаційної бази, яку підприємство формує впродовж всієї історії свого розвитку та використовує не тільки для стратегічного (перспективного) аналізу, а й для всіх інших функцій управління. Стратегічний аналіз складається із:

- діагностики внутрішнього потенціалу;
- діагностики зовнішнього середовища.

У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання організації 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. Лише чітко уявляючи положення своєї організації на ринку, з огляду на особливості ринку, факторів зовнішнього середовища менеджер може краще визначити стратегію, яка сприяє досягненню визначених цілей.

Діагностика як метод аналізу стану об'єкту ґрунтується на розпізнаванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії з гіпотетичним передбаченням можливих варіантів управління змінами, які складатимуть основу для прийняття рішень. При необхідності діагностика може перейти у сценарний метод щодо визначення певних змін з метою більш керованого впливу на них. Стратегічний аналіз як функція загального менеджменту ставить за мету виявлення джерел і зв'язків між подіями та умовами, які вже

діагностуються або гіпотетично можуть відбуватися у майбутньому. Такий аналіз необхідний для виявлення сильних і слабких сторін діяльності (потенціалу) компанії щодо визначення моделі ринкової поведінки задля реалізації поставленої цілі.

### *3. Формулювання та вибір стратегії*

Розробка стратегічного бачення й місії компанії, установлення цілей і вибір стратегії – першочергове завдання вибору напряму розвитку компанії. Вони планують, у якому напрямку рухається організація, її коротко- і довгострокові цілі, а також ті кроки й дії, з яких будуть починатися досягнення накреслених результатів. Усе це разом складає стратегічний план. Стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей. Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління. 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.

### *4. Подальша задача стратегічного управління – це реалізація стратегії*

Основна задача реалізації стратегії полягає в розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані намічені терміни її виконання. На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити обрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Під час реалізації стратегії кожний рівень управління виконує закріплені за ним функції. Робота з реалізації стратегії насамперед відноситься до сфери адміністративних задач, що містить у собі такі моменти:

- створення організаційних можливостей виконання стратегії;

- управління бюджетом з метою вигідного розміщення ресурсів;
- визначення політики фірми, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивацію службовців для більш ефективної роботи;
- створення сприятливої атмосфери всередині компанії для успішного виконання накреслених цілей;
- використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії й контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана.

Задача здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Вона проходить практично через усі рівні управління і повинна бути врахована в більшості підрозділів компанії.

#### *5. Стратегічний контроль, оцінка діяльності, внесення корективів*

Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації та напряму їх досягнення. Кінцевим "варіантом" процесу вибору й реалізації стратегії є нова комбінація товарів, ринків і технологій, розроблених в організації. Перехід до нової позиції вимагає перерозподілу ресурсів, з чого можна зробити висновок, що процес прийняття стратегічних рішень відповідає традиційним рішенням про вкладення капіталу.

Даний етап стратегічного управління забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, які стоять перед організацією.

Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Кожний керівник незалежно від



своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо йому персонально цього ніхто не доручає. Контроль є основним елементом керівництва. Створення місії, розроблення цілей, планування, створення організаційних структур, мотивацію не можна розглядати окремо від контролю. На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки», для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін.

Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм упереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи призведе їх реалізація до досягнення цілей. Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства. Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, що дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації до того, як проблеми наберуть ознак кризи. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

#### **1.4. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України**

Використання системи стратегічного управління підприємствами України на практиці супроводжується великими труднощами, зумовленими невмінням керівництва думати стратегічно, відсутністю власного досвіду стратегічного управління, а також неможливістю скористатися зарубіжним досвідом, враховуючи істотні розбіжності між умовами функціонування зарубіжних корпорацій і вітчизняних підприємств.

Причини сьгоднішніх проблем можна визначити, розглянувши детальніше еволюцію системи вітчизняного управління. У 20-ті рр. ХХ ст. відбувся перехід від «воєнного комунізму» до нової економічної політики, яка сприяла розвитку економічної думки. Розгорнулись активні дискусії щодо співвідношення плану та ринку, а також методології планування: яким має бути перспективне планування – індикативним чи директивним; як план співвідноситься з ринком; які закономірності та тенденції закладатимуться в основу плану. Під час дискусій економісти поділилися на прихильників телеологічного і генетичного напрямів. Прихильники телеологічного (з гр. *teleos*–ціль) напрямку пропагували директивні методи управління – регламентацію «згори» діяльності підприємств. Яскравими представниками цього напрямку були Г. Кржижановський (1872–1959), голова Держплану СРСР з 1921 р., і С. Струмлілін (1877 – 1974), заступник голови Держплану СРСР. Вони вважали, що план «приходить» на зміну ринку, а планове господарство є повною йому заміною. Протиставлення зводилось до того, що план базується не на об'єктивних тенденціях економічного розвитку, а на завданнях і розпорядженнях, сформованих «колективною волею».

Прихильники цього напрямку заперечували позитивну роль ринку, розглядали план як регулятор виробництва, висунули ідею триланкової системи безперервного формального планування (генеральне, п'ятирічне та річне). В Україні представниками телеологічного напрямку були В. Введенський, О. Віткуп, Ф. Винник, І. Фалькевич. Вважають, що телеологічний напрям став теоретичною основою адміністративної системи управління.

Прихильники генетичного (з гр. *genesis* – походження) напрямку відстоювали ринковий механізм господарювання, відхиляли диктатуру плану. Вони вважали, що планування неможливе без прогнозу, а план має базуватися на вивченні об'єктивних закономірностей і тенденцій економічного розвитку. Яскравими представниками генетичного напрямку були М. Кондратьєв (1892–1938), професор, політеконом, статистик, фінансист, плановик,

світову славу якому принесла праця «Великі цикли економічної кон'юнктури», а також В. Базаров (1874–1939), працівник Держплану.

Ці вчені вважали, що різниця між двома зазначеними напрямками полягає у вихідному пункті планування: розроблення плану має залежати не від довільно вибраної мети, а від об'єктивних закономірностей і умов розвитку. Вони запропонували триланкову систему планування: генеральний план, як основа системи, перспективний план, як попереднє уточнення, і річний план. При цьому генеральний і перспективний плани не повинні бути надто деталізованими. Прихильниками генетичного підходу в Україні були П.Фомін, О.Звоницький, О.Шмідт та інші. Перемога в наукових дискусіях кінця 20-х рр. належить телеологічній школі, тому що вони були перенесені з економічної площини у політичну. Блискучі економісти-плановики, імена яких увійшли до скарбниці світової економічної думки, за сфабрикованими звинуваченнями були репресовані..

Протягом 30-80-х рр. ХХ ст. відбувався подальший розвиток адміністративної системи управління, особливостями якої було: використання директивних методів управління виробництвом і розподілом продукції; централізоване забезпечення кожного підприємства матеріально-технічними ресурсами; встановлення державних цін на продукцію; націленість планів на вирішення поточних, а не перспективних питань розвитку; слабка наукова обґрунтованість планів; планування «від досягнутого»; недемократичний характер технології розроблення планів: план доведений «згори», був обов'язковий для виконання, а на підприємствах процес планування максимально спрощувався; всім виробникам затверджували практично однакові планові показники; результати їхньої господарської діяльності оцінювали залежно від виконання планових завдань тощо.

У цій системі основними були п'ятирічні та річні, розроблені на їхній основі, плани. Варто зазначити, що в межах адміністративної системи управління неодноразово робилися спроби її вдосконалити,

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

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

У сучасних умовах вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема. Відбувається трансформація організаційної структури: перехід від функціональної надцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або напівзалежних підрозділів, які формують і реалізують стратегію для окремих сегментів ринку і є конкурентоспроможними на них.

Суспільство та економіка України переживають об'єктивно необхідний переломний етап, оскільки закінчився великий період, що сформував свої економічні та соціальні структури, відносини, тип мислення. Останніми роками підприємства та організації переходять до нового механізму функціонування: проходить процес зламу старих структур і методів господарювання, які перешкоджають руху вперед, за необхідності одночасного збереження тих надбань, що

підтримуватимуть особливість та неповторність національних організацій, які можуть сприяти зміцненню та розвитку як кожного окремого підприємства, так і економіки в цілому.

**Контрольні запитання:**

1. В чому виявляється зв'язок між управлінням та стратегічним управлінням? Сутність концепції стратегічного управління.
3. Які концепції та ідеї передували створенню стратегічного управління?
4. Охарактеризуйте багатозначність тлумачення стратегічного управління.
5. В чому виявляються особливості стратегічного управління?
6. З яких елементів складається стратегічне управління як система?
7. Як стратегічне управління характеризується як процес?
8. В чому полягають особливості використання стратегічного управління на сучасних підприємствах?
9. Охарактеризуйте етапи еволюції стратегічного управління.

## **ТЕМА 2. Види стратегічного управління**

### **2.1. Види стратегічного управління.**

### **2.2. Вітчизняний та закордонний досвід стратегічного управління.**

#### **2.1. Види стратегічного управління**

Стратегічне управління сформувалось у процесі тривалого еволюційного розвитку шляхом удосконалення його елементів та усунення недоліків. Розрізняють такі види 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.

*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.

Вирішити ці проблеми в диверсифікованих організаціях, організованих за функціональною ознакою і керованих з єдиного центру, нелегко. Вихід був знайдений у запровадженні нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення в компаніях незалежних господарських одиниць. Такі підрозділи мають безпосередні зв'язки з групами споживачів, залишаючись частиною



організації; самостійно визначають стратегію в межах узгоджених умов і здійснюють її незалежно; несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Контракти регулюють відносини між самими підрозділами, між підрозділами і вищим керівництвом, між підрозділами і службами забезпечення, не допускаючи утворення проміжних ланок між нижчим і вищим рівнями управління. Однак запровадження такої системи сприяє успіху тільки тоді, коли існує радикальна децентралізація повноважень і відповідальності, а також досягнутий високий рівень згуртованості компанії.

## **2.2. Вітчизняний та закордонний досвід стратегічного управління**

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

Найвідоміший фахівець із питань стратегічного управління І. Ансофф згрупував основні підходи до стратегічного управління залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу стратегічного управління. Він докладно охарактеризував такі варіанти: *«управління на основі ранжування стратегічних завдань»*; *«управління стратегічними можливостями»*; *«управління за допомогою вибору стратегічних позицій»*; *«управління «за слабкими сигналами»*; *«управління в умовах стратегічних несподіванок»*.

Однією з відмітних рис стратегічного управління є активізація у корпораціях процесів децентралізації відповідальності за стратегічне планування і перерозподіл влади, зокрема, у плановій діяльності.

Процес стратегічного планування, як правило, включає декілька циклів взаємозв'язку за ієрархією управління стратегії і цілей, оцінок проектів нововведень і бюджетів. З метою збільшення оперативності реагування виробничо-економічної системи на зовнішні (ринкові) впливи велика частина стратегічних повноважень передається управлінню головної виробничої ланки.

Найбільш істотна концептуальна відмінність стратегічного управління від усіх видів планування полягає у тому, що у системах планування формуються конкретні плани діяльності як для дійсного моменту часу, так і для майбутнього. У той же час при стратегічному управлінні не складаються детальні плани діяльності у майбутньому, а визначаються такі дії підприємства у поточному короткостроковому масштабі, що забезпечать підприємству бажаний майбутній стан. Для стратегічного управління справедливо, що при стратегічному управлінні з майбутнього здійснюється погляд на поточну діяльність підприємства.

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

Механізм управління стратегічними можливостями базується на таких положеннях:

Для оптимальної потенційної прибутковості *агресивність стратегій* організації має відповідати змінам у середовищі. Під *агресивністю* розуміється рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить до «портфеля» продукції, технологію, концепцію маркетингу тощо. Для досягнення потенційної прибутковості *готовність* керівників фірми до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під *готовністю до змін* розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти.

Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною. Під компонентами розуміються вміння та навички

менеджерів, організаційна культура, структура влади, структури та системи управління.

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

Стратегічне управління *за допомогою вибору стратегічних позицій* стало логічним розвитком стратегічного планування, суть якого полягала у доповненні планування потенціалу підприємства плануванням його стратегії. Послідовність управлінських дій припускає при цьому виконання таких кроків:

- аналіз перспектив підприємства;
- встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства;
- аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства;
- прогноз динаміки чинників нестабільності;
- планування нових стратегій, які відповідають очікуваному рівню нестабільності середовища;
- планування зміни організаційних можливостей підприємства, які відповідають новому набору найкращих стратегій.

Наступним етапом у розвитку стратегічного управління стала система управління *на основі ранжування стратегічних завдань*. Поява систем такого роду була обумовлена тим, що події у навколишньому середовищі з'являлися і розвивалися швидше, ніж дозволяла підготувати необхідні рішення система управління за допомогою вибору стратегічних позицій. Механізми управління шляхом ранжування стратегічних завдань не передбачають у явному вигляді етапу формування й вибору стратегій і містять такі кроки:

- постійне спостереження за тенденціями у змінах у ринковому середовищі;
- нові можливості і погрози, що з'являються, стають джерелом формулювання нових стратегічних завдань;
- у системі менеджменту підприємства здійснюється категоризація завдань за ступенями терміновості та важливості;

- завдання, які мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень;
- надалі процес прийняття рішень контролюється на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам;
- практично безупинно проводиться відновлення і перегляд актуальних стратегічних завдань.

На зміну системам стратегічного управління на основі ранжування завдань почали розробляти системи стратегічного управління *в умовах стратегічних несподіванок*. Необхідність у такого роду системах виникає, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу. *Управління в умовах стратегічних несподіванок* рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже:

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

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

Характерні риси цієї системи такі:

- при виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій;
- перерозподіляються обов'язки вищих керівників;
- для розробки заходів створюються оперативні групи;

- система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

Система, що розглядається, зосереджує увагу на зв'язок типу цілей (проблем) з організаційним та інформаційним забезпеченням їх досягнення (розв'язання). Ідею «управління в умовах стратегічних несподіванок» покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, що використовуються на різних рівнях управління економікою в постсоціалістичних країнах

Ще один вид систем стратегічного управління – *системи управління за слабкими сигналами*. Ідея побудови таких систем ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією *І. Ансоффа*. У цьому випадку управління за слабкими сигналами передбачає таку послідовність дій з боку керівництва підприємства:

- створення груп консультантів щодо виявленню слабких сигналів;
- власне виявлення слабких сигналів про потенційні погрози або зростання можливостей підприємства;
- розрахунок можливого (очікуваного) впливу на підприємство за окремими стратегічними зонами господарювання (СЗГ);
- вибір стратегії реакції підприємства на слабкі сигнали (на шкалі «слабка реакція» – «стратегія безпосереднього активного реагування»);
- вибір конкретних дій на кожний із слабких сигналів;
- діагностика готовності підприємства до реагування за кожним з можливих варіантів стратегії з розрахунком вартості та ефективності кожної конкретної реакції підприємства;
- ухвалення рішення про конкретну реакцію підприємства на виявлені слабкі сигнали.

Потрібно також мати на увазі, що стратегічне управління розвивається з розвитком економіки. *І. Ансофф* сформулював ключові гіпотези стратегічного управління на ХХІ століття.

*Гіпотеза випадковості*, яка стверджує, що єдиного рецепту оптимального управління компанією не існує. Іноді гіпотезу про випадковість трактують так: якщо універсальне рішення відсутнє, це означає, що кожна компанія унікальна за своєю природою і повинна шукати свій власний шлях. Проте ця теза не відповідає нашим поглядам. Наше розуміння зазначеної гіпотези таке: між двома загальними для всіх рішеннями є деякий середній набір різних типів управлінської поведінки, який відповідає різним типам проблем.

*Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища*: проблеми, які ставить перед компанією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки фірми.

*Гіпотеза про відповідність* (запозичена з кібернетики). Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії компанії має відповідати рівню турбулентності середовища.

*Гіпотеза про стратегії, здібності і обрані види діяльності*. Діяльність компанії, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові здібності відповідають стратегічній поведінці, мають досягати успіху.

*Гіпотеза про багатоелементність*, яка заперечує те, що якийсь один компонент управління – чи то ключові менеджери, чи то структура, культура чи система є головною умовою успіху. Навпаки, успіх компанії – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів (хоча за різних умов один чи кілька компонентів можуть переважати над іншими).

*Гіпотеза збалансованості* системи. Для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор) елементів, що оптимізує успіх фірми.

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

**Контрольні запитання:**

1. Які види стратегічного управління сформувалися в процесі його еволюційного розвитку?
2. Які напрями розвитку стратегічного управління розрізняють у сучасних умовах?
3. Яким чином І. Ансофф згрупував основні підходи до визначення видів стратегічного управління?
4. Ключові гіпотези стратегічного управління.

### **ТЕМА 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**

- 3.1. Сутність і підходи до визначення стратегії. Ієрархія формування стратегій.**
- 3.2. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика.**
- 3.3. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства.**
- 3.4. Сутність і значення функціональних стратегій.**
- 3.5. Ресурсні та товарні стратегії .**

#### **3.1. 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 (рис. 3.1).

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 конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних



Рис. 3.1. Ієрархія формування стратегії

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).

### 3.2. 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 фокусування 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 вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

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

*Стратегія вузької 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»;
- б) 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, маркетологи 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.

б) *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, кожна 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.

### 3.3. 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 знаходитися 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 перегрупованні 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**.

### 3.4. Сутність і значення функціональних стратегій

Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, можна стверджувати про наявність системи функцій. Система



функцій управління – це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

Функціональна стратегія – тип стратегії забезпечення у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Функціональні стратегії представляють собою вибір правил прийняття рішень в кожній функціональній області.

*Маркетингова стратегія* є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Ця стратегія має два основних орієнтири – ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «існуючими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках.

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову;
- очікуваного рівня цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції;
- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів.

Маркетингові стратегії знаходять вираз в плані (програмі) маркетингу, який є базовим документом, що регулює та координує

діяльність усіх підрозділів підприємства з метою більш ефективної його діяльності на ринку.

Служба маркетингу виконує відповідну функцію, користуючись певними стратегіями – це елемент системи управління підприємством, що «задає» вхідні характеристики в системі: «потреби – інновації – виробництво – ринок», оскільки визначає попит на продукцію з характеристиками рівня та типу конкуренції на ринку. Варто зазначити, що в сучасних умовах господарювання основний акцент робиться не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов'язаних не лише з удосконаленням продукту, а й з поліпшенням усього виробничо-збутового потенціалу підприємства. З огляду на це, кожне підприємство посилює взаємозв'язок між маркетингом і функцією досліджень та розробок, а також з іншими функціональними підсистемами підприємства, створюючи маркетингово-орієнтоване підприємство.

*Стратегія наукових досліджень та розробок (НДР)* – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

Роль такої функціональної стратегії зростає в наукомістких галузях, однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш-менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій досліджень і розробок, а надто підфункції – конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія. Тому при створенні нового продукту треба визначити взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології, оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу всього підприємства.

Якщо технологія, що використовується, дає змогу виготовляти серію виробів, головним стратегічним орієнтиром НДР буде створення виробів на базі вдосконалення існуючої технології. Отже, технологія – це рушійна сила розвитку підприємства, яке стає «тим, що йде за технологією». Як тільки значення «первісної» технології починає зменшуватися (можлива ситуація, коли тиражуються застарілі зразки, що втратили конкурентоспроможність), підприємство мусить бути готове перейти до іншого технологічного способу виробництва.

Прийняття рішення про перехід до нової технології або вдосконалення існуючої повинно базуватись на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. В Україні існують галузеві методики визначення техніко-технологічного рівня окремих виробництв та підприємств в цілому.

Визначення *виробничих стратегій* пов'язано зі швидкістю та масштабами змін, що їх потрібно здійснити на підприємстві. Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні виробничих стратегій, є:

- виробничі потужності та виробничий потенціал;
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації, ін.) до реальних умов діяльності підприємства;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

*Стратегія фінансування* є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині підприємства.

Як діяльність ця стратегія включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом

фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів.

Фінанси як функціональна підсистема підприємства є в певний спосіб організованою діяльністю, що забезпечує підприємство фінансовими ресурсами, потрібними для досягнення встановлених параметрів розвитку. Фінансова стратегія визначає найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію всіх видів витрат, на мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення вартості підприємства.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина – прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується, насамперед, співвідношення між капіталом – основним і оборотним, власним і залученим.

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації – все це проявляється в специфіці організації фінансової підсистеми управління.

*Стратегії управління персоналом.* Трудові ресурси або, як це прийнято визначати тепер, персонал потребують створення відповідної системи управління ними, тобто визначення системи планування, організації, керівництва, контролю.

Цілі стратегії управління персоналом (як функціональної підсистеми підприємства):

- формування кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;

- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування, звільнення кадрів згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства.

### **3.5. Ресурсні та товарні стратегії**

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

Ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності. Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, устаткуванням, фінансовими, інвестиційними, інноваційними, інформаційними та інтелектуальними ресурсами .

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства може здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню наступних завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних видів;
- розрахунки припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрати ресурсів різних типів.

Дж. Пірсом і Р. Робінсоном виділені групи ключових внутрішніх факторів, які можуть бути джерелами як переваг, так і недоліків підприємства.

*Група виробничих факторів:* територіальне місце розташування підприємства, його галузева спеціалізація, розміри виробництва, особливості виробничо-технічного циклу, життєвий цикл підприємства, завантаженість виробничих потужностей, контроль якості, дослідження та розробки тощо. *Група фінансових факторів:* фінансовий капітал, система контролю над витратами тощо. *Група маркетингових факторів:* імідж та репутація підприємства, номенклатура товарів, якість і життєвий цикл продуктів, які випускаються підприємством, маркетингові дослідження ринку, канали просування на ринки, реклама, цінова політика тощо. *Група організаційних факторів:* місія підприємства, організаційно-правова форма, організаційна структура, престиж підприємства, система комунікацій, система управлінського контролю, організаційна культура, соціальнопсихологічний клімат, система стратегічного планування, здатність до самоорганізації тощо. *Група кадрових факторів:* соціально-демографічні характеристики персоналу (статеві-вікова структура, професійно-освітня структура і т.д.), рівень кваліфікації, моральні аспекти, персонал управління, система оплати праці, методи мотивації та стимулювання, кадрова політика на підприємстві, плинність кадрів, випадки порушення дисципліни тощо.

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

*Ресурсна стратегія* – це узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою

координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності. Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, устаткуванням, фінансовими, інвестиційними, інноваційними, інформаційними та інтелектуальними ресурсами.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства може здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню наступних завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних видів;
- розрахунки припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрати ресурсів різних типів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання шляхом балансування обсягів і складу, строків поставки з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання й використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Структура ресурсної стратегії, тобто рішень, що визначають взаємовідносини підприємства з ринком ресурсів, багато в чому аналогічна структурі товарної стратегії підприємства. Тут ідеться про дві сфери стратегічних рішень: по-перше, рішень, що визначають поведінку підприємства на ринках матеріальних факторів виробництва (засобів і предметів праці); по-друге, рішень про номенклатуру, обсяги і якість ресурсів, які залучаються та використовуються на підприємстві. Можна сказати, що ресурсна стратегія визначає, з однієї сторони, позиціонування підприємства на ринку ресурсів, з іншої, – позиціонування фрагменту ринку ресурсів на підприємстві.

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій,

забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, устаткуванням, фінансовими, інвестиційними, інноваційними, інформаційними та інтелектуальними ресурсами .

**Контрольні запитання:**

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»?



## **ТЕМА 4. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства**

**4.1. Основні етапи процесу стратегічного управління.**

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

**4.3. Мета в стратегічному управлінні.**

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

**4.5. Реалізація стратегії, стратегічний контроль.**

### **4.1. Основні етапи процесу стратегічного управління**

Об'єктом стратегічного управління є стратегічний процес, який включає наступні етапи: 1) визначення місії , постановка цілей, формулювання стратегій і розгляд альтернатив і остаточний вибір і складання відповідних планів (*стратегічне планування*);) 2) дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища фірми , в рамках якої вона діє (*стратегічний аналіз*);

4) *Стратегічний вибір*, заснований на зіставленні ресурсного потенціалу фірми, з одного боку, і зовнішніх можливостей і загроз – з іншого, є суттю стратегічного управління. Це – вибір шляхів досягнення її перспективної виживаності і нових способів реакції на можливі зміни в середовищі, конкурентній боротьбі на основі нарощування стратегічного потенціалу .

5) Розробка нової організаційної структури та системи управління, практична діяльність по досягненню поставлених цілей, у тому числі в непередбачуваних ситуаціях, перетворенню організації в новий стан, оцінка її результатів, коректування подальших кроків (*управління реалізацією стратегій* ).

Усі завдання стратегічного управління тісно взаємопов'язані і вирішуються в комплексі, поряд з поточними проблемами. Це вимагає від людей гнучкості, адаптивності, підприємницького типу поведінки, діловитості, ентузіазму, компетентності, вміння ставити цілі, організувати справу у відповідності з ними.

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

У зарубіжному менеджменті наприкінці 1980-х років минулого століття загальні цілі компаній почали встановлювали 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, чії інтереси 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 поведження 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 формулюється 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 урахувати 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 чиї 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).

#### **4.3. 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 «сходинок» 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.

#### **4.4. Формування стратегії підприємства 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 оновлюючи 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 поведінки 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.

#### **4.5. Реалізація стратегії, стратегічний контроль**

Стратегія та її виконання – дві сторони одного цілого. Організація, яка сподівається на успіх у своїй діяльності повинні мати добре сформульовану, сплановану та добре виконану стратегію. Наявність таких характеристик свідчить про високий рівень управління на підприємстві взагалі, який одержав назву *«стратегічного рівня підприємства»*. Стратегічний рівень – це рівень прояву в організації окремих елементів стратегічної діяльності.

*Стратегічна організація* – та, що постійно навчається, опановує нові форми і методи ведення управлінської та виробничої діяльності, згідно з обраними стратегіями.

*Реалізація стратегії* – обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів. Незаперечним є той факт, що формування стратегії організації сприяє визначенню напрямку та способу її руху до цілі, а виконання стратегії створює умови для її досягнення. Однак це не означає, що правильний вибір стратегії та дотримання необхідних умов для її виконання автоматично забезпечать отримання бажаного результату.

Основною причиною відхилень є нестабільність середовища організації, виникнення непередбачуваних змін. Все це вимагає створення системи, яка б забезпечила контроль за рухом організації згідно з планом, а також за тими відхиленнями, які можуть виникнути під час діяльності. Очевидно, що основне завдання контролю полягає не в оцінці правильності здійснення стратегії, а у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей.

#### **Основні етапи системи стратегічного контролю.**

*Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії.* Практично, ці показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії.

### *Вимірювання та відстеження параметрів контролю.*

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

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

*Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування.* Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригуючих дій здебільшого не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення і коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення.

Таке коригування проводять за певною схемою: перегляд параметрів контролю щодо відповідності їх встановленим цілям і вибраній стратегії; перегляд цілей у зв'язку з можливими змінами в середовищі організації; зміна стратегії за умови неможливості її реалізації чи недоотримання результатів під час її впровадження; пошук інших причин незадовільної роботи організації та прийняття відповідних заходів (поліпшення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці тощо).

Таким чином, обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Доповнення та коригування її є нормальною й необхідною складовою стратегічного управління. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

**Контрольні запитання:**

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»?
10. Які існують підходи до розробки стратегій?
11. Як здійснюється оцінка обраної стратегії?
12. В чому полягає основне завдання контролю в оцінці правильності здійснення стратегії?
13. Які матриці можуть бути використані як інструментарій розробки альтернативних стратегій?

## **ТЕМА 5. Стратегічне планування**

**5.1. Сутність, мета та принципи стратегічного планування.**

**5.2. Зміст і структура стратегічного плану.**

**5.3. Організації стратегічного планування на підприємстві.**

**5.4. Моделі стратегічного планування.**

### **5.1. Сутність, мета та принципи стратегічного планування**

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.

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 стратегій 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;

б) 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.

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.

*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.

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

- зв’язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;

- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей

і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідома підготовка 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.

## **5.2. Зміст та 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 розкривати 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 кілька «зрізів»:*

- «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.

Томпсон і Стрікленд на основі узагальнення досвіду великих і малих компаній розробили 10 принципів розробки стратегії:

1. Пріоритетними повинні бути стратегічні дії, які зміцнюють конкурентні позиції компанії у довгостроковій перспективі
2. Необхідно швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та вимоги споживачів, технологічні нововведення та ініціативи конкурентів.
3. Доцільно інвестувати у створення стійкої конкурентної переваги.
4. Слід уникати стратегій, розрахованих на успіх лише у сприятливих умовах.
5. Необхідно адекватно оцінювати амбіції та можливості конкурентів
6. Атакувати слабких конкурентів значно безпечніше та прибутковіше, ніж сильних.
7. Не варто знижувати ціни, не маючи суттєвої переваги у витратах.
8. Слід домагатися максимального відриву від конкурентів за якістю товарів і послуг або споживчими властивостями.
9. Варто уникати проміжних стратегій, які виникають при намаганні одночасно наслідувати дві протилежні стратегії (охоплення всього ринку та окремих сегментів).
10. Пам'ятайте, що агресивні спроби захопити частку ринку конкурентів приведуть до загострення ситуації, маркетингових чи цінових війн, що фінансово не вигідно.

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'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Отже, стратегічний план є формалізованим плановим документом, що відбиває «стратегічний набір» організації, конкретизований у послідовності окремих планових завдань. Доцільно з'ясувати, що спільного та які існують відмінності між «внутрішнім» стратегічним планом організації та її бізнес-планом. Необхідними складовими стратегічного плану є забезпечувальні плани, плани-графіки, кошториси, бюджети (різних типів) тощо. Для подолання невизначеності майбутнього стратегічний план має містити так звані альтернативні (або резервні) плани, в яких передбачено інші варіанти розвитку подій. Багатоваріантність стратегічного плану відбивають відповідні показники. Показники стратегічного плану обґрунтовують логіку, взаємозв'язок розділів, мають вигляд завдань і контрольних точок (стандартів) їх виконання.

Забезпечувальні продуктово-товарні стратегії можуть існувати як розділи стратегічного плану або як окремі проекти; стратегії ресурсного та функціонального типів, а також комплексні стратегії – у вигляді планів та програм, які розробляються для кожного напрямку діяльності та дають змогу створити підвалини для налагодження стратегічної діяльності підприємства.

### **5.3. Організація стратегічного планування на підприємстві**

Стратегічне планування в сільському господарстві має ряд специфічних *особливостей*, що зумовлені необхідністю комплексно враховувати значно більшу порівняно з іншими галузями сукупність факторів:

- **біологічних**, до яких належать біологічні цикли виробництва, захист рослинного і тваринного світу, карантинні правила, потреба в агрокліматичному потенціалі, видові та сортові вимоги тощо;

- **технологічних**. У сільському господарстві технології надзвичайно диференційовані й диверсифіковані. Вони залежать від природноекономічних умов, технічної оснащеності виробництва, фінансових можливостей виробника. Варіанти технологій вимагають

грунтовної експертизи та аналізу їхньої економічної ефективності. Надійним інструментом такої оцінки є технологічні карти та розроблені на їх основі нормативи витрат;

- **технічних**, що обумовлено необхідністю застосовувати в сільському господарстві широкий асортимент технічних засобів. Більшість із них використовується протягом обмеженого проміжку часу. Технічні засоби часто не уніфіковані, експлуатаційні й витратні матеріали, запасні частини не є взаємозамінними. Тому вартість техніки є відносно високою порівняно з вихідним продуктом;

- **екологічних**. Природне середовище є невід'ємною складовою аграрного виробництва, тому дотримання правил екологічної безпеки є обов'язковим. Виробничі процеси не можуть ставити під загрозу екологічну безпеку регіону, місцевості, конкретного ландшафту. Екологічність господарської діяльності покращує соціальний імідж підприємства, полегшує співпрацю з громадськістю, місцевими органами влади, зрештою, є економічно вигідною;

- **соціальних**. У сільській місцевості у працівників можливості вибору сфер прикладання своєї праці дуже обмежені, адже часто в населеному пункті єдиним підприємством є тільки сільськогосподарське. Тому створення позитивного соціально-психологічного клімату, врахування місцевих традицій, потреб і настроїв працівників, членів їхніх сімей має набагато більше значення, ніж у містах.

- **економічних**. Економічна ефективність аграрного виробництва у світі є нижчою, ніж в інших галузях виробництва; воно дотується. Отримання результату є пролонгованим у часі і має великий ступінь ризику;

- **організаційних**. Сільськогосподарське виробництво як жодне інше розпорошене практично по всій території України. Це зумовлює значні додаткові витрати, що пов'язані зі створенням великих транспортних, інженерних та інших комунікацій, складністю управління, зв'язку тощо.

Планування на підприємстві – це процес пошуку і використання резервів підвищення ефективності виробництва і вирішення соціальних проблем колективу. План підприємства за своїм змістом є сукупністю взаємозв'язаних заходів для збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і комерційної діяльності.

Планування – один із найскладніших видів розумової праці, притаманних людині. Успішність, ефективність системи планування значною мірою визначається рівнем її організації, яка включає такі структурні елементи:

- плановий персонал, що сформований в організаційні структури;
- процес обґрунтування, прийняття і реалізації планових рішень (процес планування);
- засоби, що забезпечують процес планування (інформаційне, технічне, програмно-математичне та організаційне забезпечення).

Плановий персонал складається зі спеціалістів, які тією чи іншою мірою виконують функції планування. Причому для одних із них планові функції можуть бути основним видом діяльності, наприклад для працівників планово-економічного відділу, а для інших працівників (агроном, інженер, бухгалтер тощо) ці функції можуть поєднуватись з іншими видами діяльності. Так, спеціалісти зоотехніки поряд з виконанням своїх основних функцій займаються перспективним, поточним та оперативним плануванням тваринництва.

Основними видами діяльності плановиків на підприємстві є:

- розробка стратегії підприємства і збалансування довго- і короткострокових його цілей. Наприклад, визначити, що важливіше: збільшити свою частку ринку чи підвищити ефективність вкладеного капіталу. Якщо йдеться про рентабельність вкладеного капіталу, то визначити, куди інвестувати нові кошти: у підвищення рентабельності діючого виробництва чи у виробництво нової продукції. Виконуючи цю функцію, плановики виступають у ролі

радників, консультантів. Остаточне рішення, пов'язане із затвердженням стратегії, приймає вище керівництво;

- здійснення, поряд з іншими спеціалістами, аналізу та оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Плановики часто володіють найціннішою інформацією про підприємство;

- участь, поряд з менеджерами, у розробці прогнозів щодо майбутнього фірми;

- надання порад і консультацій іншим спеціалістам з питань техніки планування; сприяння розповсюдженню професійних методів планування;

- допомога вищому менеджменту в організації і проведенні навчання, необхідного для того, щоб усі учасники планування були готові до освоєння ефективних нововведень. Плановики повинні прагнути створити атмосферу творчого ставлення працівників до планування свого майбутнього, навчити людей взаємодіяти при цьому.

Корисним для підприємства є залучення консультантів з планування, до обов'язків яких належать:

- допомога в підготовці рішень з планування;
- навчання і консультування вищого керівництва з питань планування:
- поради щодо організації нарад з планування, допомога у підведенні підсумків нарад;
- рекомендації щодо розробки планової документації.

Щоб давати об'єктивну оцінку плануванню, консультант має бути нейтральним стосовно цілей організації і результатів її діяльності. Ним може бути як зовнішній, так і внутрішній учасник організації (менеджер, працівник). Консультант повинен володіти глибокими і чіткими знаннями теорії і практики внутрішньофірмового планування, викликати повагу і довіру, щоб мати можливість у спірних випадках виконувати функції третейського суду. Внутрішнього консультанта відзначає знання різних сторін життя фірми. Зовнішньому консультантові притаманні

багатий і різноманітний досвід планування, однак недоліком співпраці з ним є його обмеженість у часі.

*Склад і чисельність служб планування на підприємстві залежать від типу організаційної структури (централізована чи децентралізована), від уявлень про стиль управління. Одним із важливих факторів, що визначають побудову служби планування, є розмір підприємства:*

- невеликі підприємства, не маючи можливості утримувати плановика, що працює на повну ставку, нерідко припускаються помилки, відмовляючись зовсім від його послуг. Доцільніше залучати працівника на неповну ставку, але на певний період часу, пов'язаний зі складанням плану, або ж зовнішнього консультанта з питань планування;
- у середніх за розмірами підприємствах функції спеціаліста з питань планування виконує один постійний працівник на повній ставці;
- на великих підприємствах, як правило, створюються планово-економічні відділи з двох-трьох фахівців, але при цьому спостерігаються різні підходи.

Традиційним є варіант розподілу між ними обов'язків за функціональним принципом: головний економіст, економіст з нормування та оплати праці. Перспективним є варіант створення єдиної планово-фінансової служби підприємства, на чолі якої стоїть начальник, маючи двох заступників – з планування та обліку. Решта працівників колишнього планового відділу і бухгалтерії одержують статус економіста, економіста-бухгалтера і, працюючи за галузевим чи міжгалузевим принципом (рослинницькі, тваринницькі чи рослинницько-тваринницькі, переробні й обслуговуючі виробництва тощо), крім зазначених вище функцій беруть на себе ще й функцію бухобліку.

Загалом для великих організацій характерною є тенденція до децентралізації планової діяльності, а невеликі організації, навпаки, прагнуть до більшої централізації планування, створення і розширення центральної планової служби.



Важливим структурним елементом ефективної організації планування є його *інформаційне забезпечення*: збір, аналіз та опрацювання інформації, формування бази даних. Є три основні джерела прогнозованої інформації: нагромаджений досвід, що ґрунтується на знанні закономірностей перебігу і розвитку досліджуваних явищ, процесів та подій; екстраполяція існуючих тенденцій, закономірність яких у минулому і зараз досить відома; побудова моделей прогнозних об'єктів відповідно до очікуваних або ж передбачуваних умов.

Перспективним напрямом інформаційного забезпечення є формування інформаційних систем, комп'ютерних мереж. У багатьох постсоціалістичних країнах (Угорщина, Чехія, Польща та ін.), за прикладом країн ЄС і США, утворення таких інформаційних мереж стимулювали міністерства сільського господарства, оскільки в нових економічних умовах інформування стає одним із засобів державного управління сільським господарством.

*Масштаби діяльності* підприємства розширюють або, навпаки, обмежують можливості стратегічного планування в організації. Великі підприємства мають порівняно з невеликими кращий потенціал для передбачення свого майбутнього:

- у них вищі фінансові можливості;
- вони мають висококваліфікований персонал і в змозі залучати висококваліфікованих спеціалістів зі сторони;
- багато з них займаються серйозними науковими і проектними розробками;
- у своєму складі вони, як правило, мають спеціальні планові підрозділи.

Невеликим економічним організаціям складно проводити широкомасштабну планову роботу, особливо великих витрат потребує стратегічне планування. Однак і вони можуть використовувати деякі форми планування, особливо поточне; застосовувати вже готові моделі стратегій, розроблених відомими компаніями. Тим більше, що навіть солідні фірми часто звертаються до зовнішніх консультантів, що спеціалізуються на

питаннях планування. У зв'язку зі швидким поширенням в останнє десятиріччя стратегічного планування деякі консультативні фірми зробили його своєю виключною сферою діяльності.

#### **5.4. Моделі стратегічного планування**

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

**Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогаліни».** Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогаліни», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку, а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогаліни».

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогаліну», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної

моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінцево-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

**Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг.** Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

**Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.** У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з

рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо.

Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт–ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

**Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.** Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії.

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

**Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.** Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм).

Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати.

Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання *специфічної організаційної системи*, де

передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Стратегічне планування – це переважно централізоване планування, із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії – одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому разі є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності; всі інші ланки можуть бути більше (наприклад, у разі існування стратегічних господарських центрів) або менше самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього виконання.

### **Контрольні запитання:**

1. В чому виявляється значення стратегічного планування для діяльності підприємства?
2. Переваги і недоліки стратегічного планування.
3. Які основні принципи стратегічного планування?
4. Дайте визначення стратегічного плану.
5. Які особливості має процес стратегічного планування в сільському господарстві?
6. Як організовується процес стратегічного планування на підприємстві? Яку роль відіграє економічна служба в процесі планування.
7. Охарактеризуйте основні моделі стратегічного планування.

## ***ТЕМА 6. Стратегічний аналіз середовища підприємства***

- 6.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.**
- 6.2. Аналіз внутрішнього середовища (стану) організації.**
- 6.3. Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства.**
- 6.4. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній.**
- 6.5. Ризики ринкового середовища у стратегічному управлінні підприємством.**

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

Стратегічний аналіз підприємства є одним із стрижньових 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.

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 поведіння 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 місцезонашування;
- 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 Бревінг (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.

## **6.2. 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.

**6.2.1. 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.

**6.2.2. 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.

**6.2.3. 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.6.1).

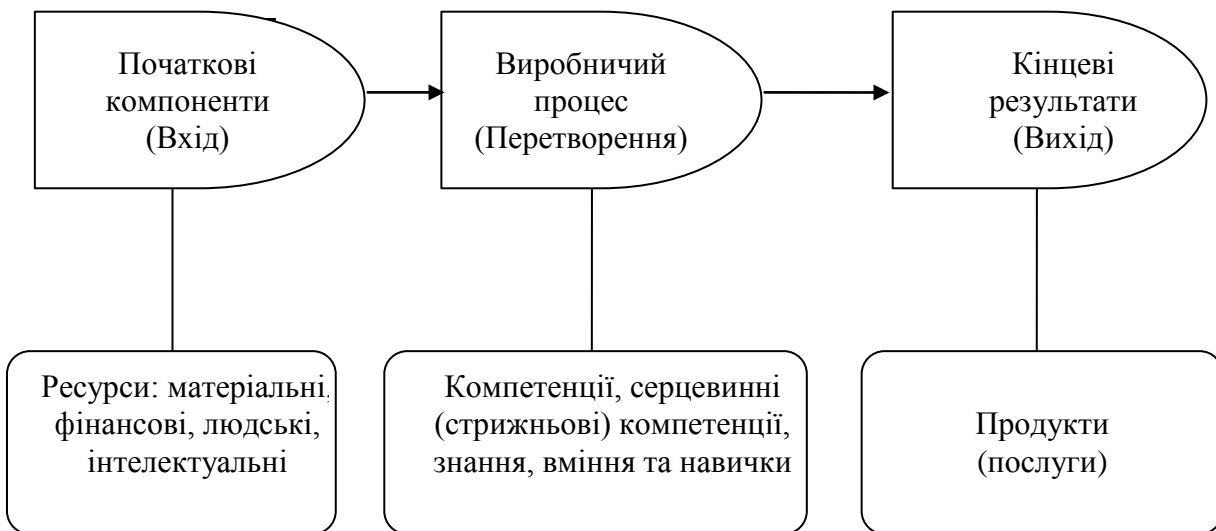


Рис. 6.1. Спрощена схема процесу створення додаткової вартості

Усю діяльність організації можна розподілити на ряд послідовних дій, які *Портер* у 1985 р. описав як ціннісний ланцюжок (рис. 6.2). 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	<p><u>Внутрішня логістика</u> (прийняття і зберігання матеріалів (початкові компоненти), контроль запасів і розподіл початкових компонентів)</p> <p><u>Операції</u> (перетворення початкових компонентів у кінцевий продукт)</p> <p><u>Зовнішня логістика</u> (зберігання і розподіл кінцевої продукції)</p> <p><u>Маркетинг і продаж</u> (забезпечення наявності продукту на ринку та його реклама)</p> <p><u>Обслуговування</u> (установка і післяпродажне обслуговування)</p>	Матеріально-технічне постачання (закупівля ресурсів)	Маржа прибутку
		Розвиток технологій (розробка продукту, процесів і ресурсів)	
		Управління персоналом (рекрутинг, відбір, навчання, винагорода і мотивація)	
		Інфраструктура компанії (планування, фінансування, інформаційні системи, менеджмент)	
		Допоміжні види діяльності	

Рис. 6.2 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.

**6.2.4. 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 йому 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).

#### **6.2.5. 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.

**6.2.6. 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.

**6.2.7. 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.

### **6.3. 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 встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця СВОТ, що має такий вигляд (рис. 6.3):

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

Рис. 6.3. 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 поведження 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 противагу. 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. 6.4).

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.6.4. 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. 6.5). 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. 6.5. 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.6.6) виписуються 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. 6.6. 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.

#### **6.4. 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. 6.7).

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		Внутрішнє середовище	Специфіка галузі
	Зовнішнє середовище			
	макро-середовище	безпосереднє оточення		
Характеристика галузі				х
Конкурентні сили, ступінь їх впливу		х		
Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі			х	
Сили, що призводять до змін в структурі конкурентних сил галузі	х			

Рис. 6.7. 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, на пряму 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, її 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 6.1*

### **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 таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

**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>

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'єднанні 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.

## **6.5. 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. 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.

## 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. 6.3.

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.

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 обгрунтована 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, невизначеність, 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.

### **Контрольні запитання**

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?

## **ТЕМА 7. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

**7.1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства».**

**7.2. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

**7.3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства.**

### **7.1. 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 конкурентоспроможних 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 можливості 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 ССП 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 елемента 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.

## **7.2. 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 поведіння 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.

### **7.3. 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 результируючих 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.7.1. 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).

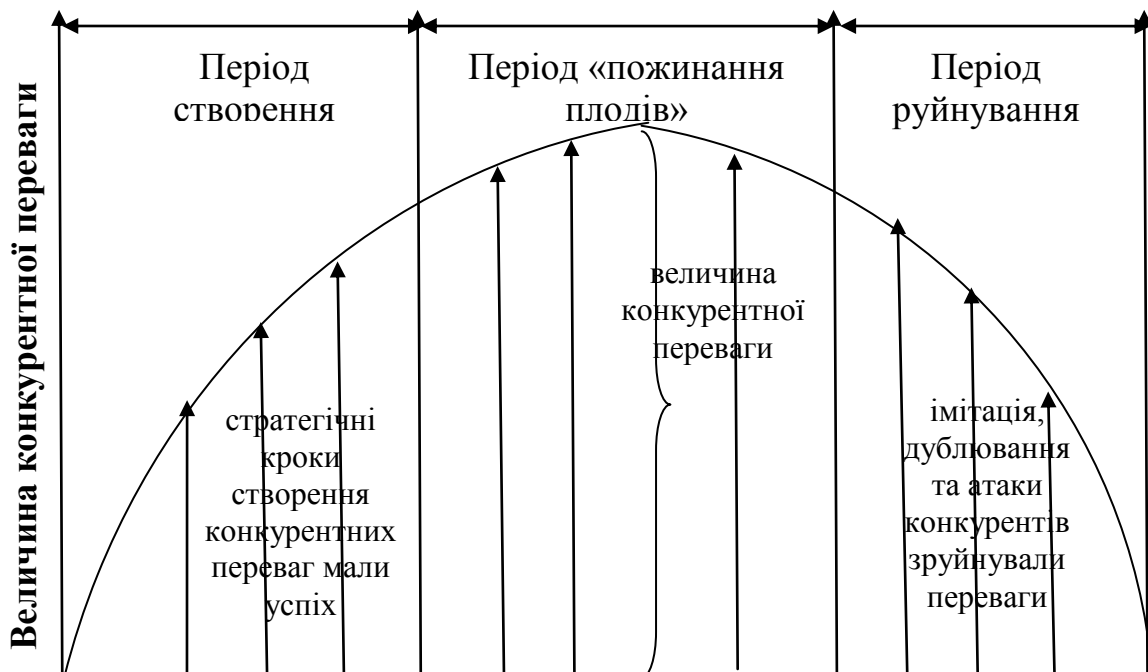


Рис 7.1. Процес створення та втрати конкурентних переваг

За успішним наступом випливає 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. 7.2.



Рис. 7.2. 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



мінняється 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 напрямами 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.

### **Контрольні запитання:**

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.

## **ТЕМА 8. Управління стратегічною позицією підприємства**

**8.1. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ). Стратегічна сегментація ринку.**

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

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

**8.1. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ). Стратегічна сегментація ринку**

Визначення сутності бізнесу або напрямків діяльності – це важливий елемент стратегічного управління, оскільки вже на перших етапах його формування доцільно усвідомити, яка організація є об'єктом управління – *спеціалізована, однорідна* за напрямком діяльності або *диверсифікована, багатопрофільна*.

**До першої групи** підприємств найчастіше відносять монопродуктові підприємства, наприклад шахти, нафтопереробні та гірничозбагачувальні підприємства. В економіці України налічується певна кількість підприємств, що належать до цієї групи й організованих на засадах предметної, подетальної та технологічної спеціалізації (наприклад, моторобудівні, трансформаторні заводи тощо), які були частинами виробничо-технологічних комплексів.

**До другої групи** відносять поліпродуктові, диверсифіковані підприємства, що виробляють різну за призначенням та майже не пов'язану між собою продукцію. Навіть не заглиблюючись у сутнісні характеристики «стратегічних наборів» та окремих стратегій, що входять до їхнього складу, можна стверджувати, що вони використовують різні загально конкурентні стратегії, потребують спеціальних моделей та методів щодо їх обґрунтування.

Окремою проблемою є визначення рівня спеціалізації та диференціації продукції. Існує так званий *споживчо-орієнтований та*

*виробничо-орієнтований підхід* до характеристики продукції, що випускається.

Згідно із *споживчо-орієнтованим підходом*, **продукт або послуга** – це фізичний вияв їхньої здатності задовольняти особливу потребу певної групи споживачів. На практиці існує досить широкий спектр засобів обслуговування наявних специфічних потреб, і підприємство має визначити своє місце в цьому процесі, враховуючи наявні можливості. Споживчо-орієнтований підхід допомагає підприємству з достатнім рівнем гарантії вчасно передбачати та реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні продуктово-товарні стратегії. В реалізації цього підходу провідну роль відіграє маркетинг.

*Виробничо-орієнтований підхід* акцентує увагу насамперед на можливостях виробництва (які, безперечно, також треба враховувати) певного продукту.

**Продуктово-товарні стратегії** – тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

Ураховуючи сказане, можна стверджувати, що для розробки продуктово-товарних стратегій треба використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовищ. Продуктово-товарні стратегії мають втілення в системі рішень: який саме продукт і у який спосіб треба виробляти та реалізовувати на певному ринку.

Кожне підприємство має подолати цей недолік, ретельно вивчивши ринок, критично оцінивши своє положення на ньому. Такий аналіз може складатися з таких кроків:

- установлення сегментів ринку (наявних і потенційних) та їхню географічну територію;
- оцінювання подій, що відбувалися в минулому на сегментах ринку, що аналізується;

- оцінка тенденцій розвитку (скорочення) ринків і розробка варіантних прогнозів.

Для прийняття ефективних рішень про діяльність на тому чи іншому сегменті потрібна надійна інформація про специфіку сегмента, тобто треба визначити фактори, що характеризують ринок, а також «виміряти» сегмент за цими факторами. Велике значення при цьому має так звана *сегментація* – ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

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

а) неоднорідність природи ринку, яка полягає в тому, що ринок складається з кількох частин-сегментів, які відбивають специфічні варіації попиту окремих груп споживачів;

б) необхідність диференціації продукції, методів її виготовлення, розподілу та збуту для задоволення вимог ринку.

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

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

- географічні (країна, регіон, розміри населеного пункту тощо);
- демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, доходи тощо);
- обсяги придбання та частота покупок;
- ціна/якість товару (іноді ціна «тисне» якість: деякі люди завжди купуватимуть дорогі товари, інші — переважно дешеві і це треба враховувати);
- мета використання (раціоналістична чи емоційна);
- тип користувача (окремий споживач або група, велике або мале підприємство);

- властивості продукту з точки зору якості задоволення потреб (тривалість використання, легкість експлуатації, досконалий дизайн тощо).

*Процес сегментації* відбувається з використанням широкого арсеналу статистичних методів, що дають змогу вимірювати повторюваність окремих властивостей та характеристик попиту. Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного. Такими специфічними характеристиками сегментів є розміри, темпи розвитку, фаза циклу розвитку, рівень конкуренції тощо.

Зараз розрізняють також *ринкову та бізнес-сегментацію*.

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

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

У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані напрямки діяльності підприємства, зміст продуктово-товарних стратегій. У ринковій економіці рівень спеціалізації фірм визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують. Монопродуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, полі продуктові – на деяких сегментах. Найчастіше це *результат бізнес-сегментації*, який визначають як «*стратегічну зону господарювання*» (СЗГ).

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

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

- місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;

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

За результатами аналізу для кожної СЗГ можна сформулювати окремі стратегії, які впливають із характеристик СЗГ та можливостей підприємства діяти в той чи інший спосіб на цьому ринку. Але в будь-якому разі враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

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

- об'єктивні – через аналіз та оцінку реальних умов, у яких функціонує підприємство;
- суб'єктивні – через висновки власників та менеджерів щодо можливості розвитку цих умов на основі управлінського впливу і визначення стратегій поведінки для кожного напрямку діяльності (СЗГ).

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

## 8.2. Поняття «портфель підприємства» 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.

*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 конкурентоспроможності;
- 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.

### 8.3. 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: *ростодольова 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 консультативної 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 відносної

частки ринку, контролюваної 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 ( $40:30=1,33$ )].

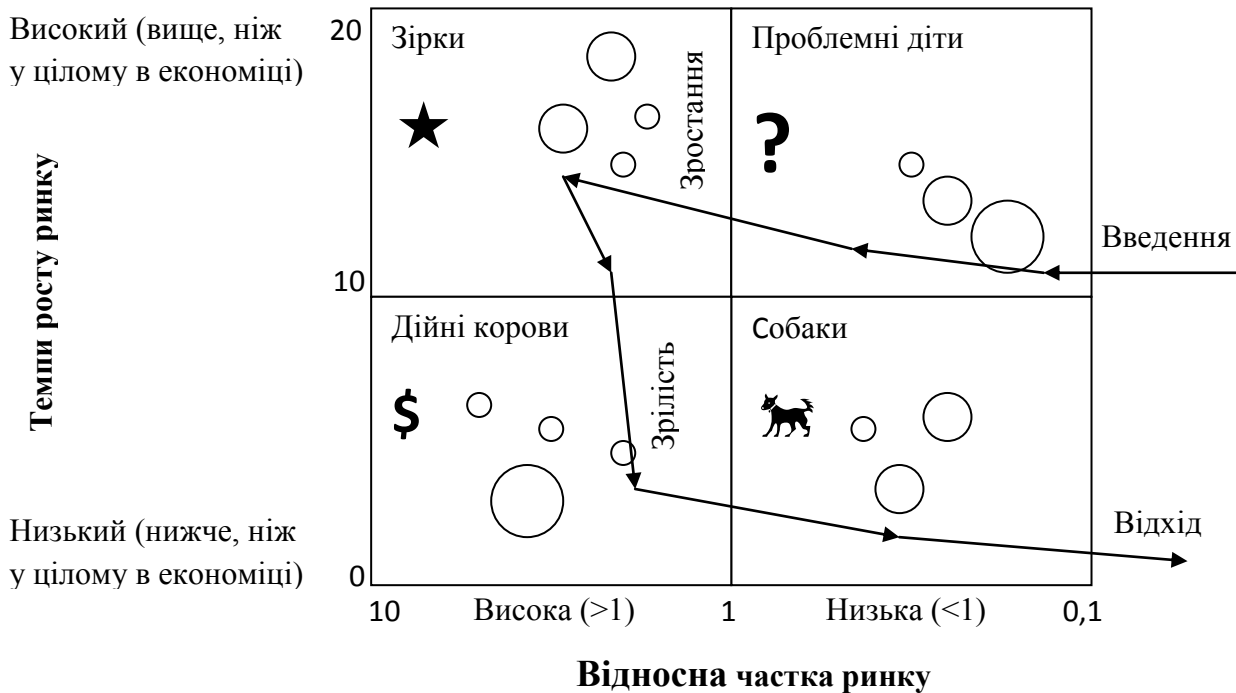


Рис.8.1. Матриця BCG

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.8.1.

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 VCG, 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 відотною 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 консультативною 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. 3.1).

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.8.1, 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.8.1, 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.8.1, 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.8.1, стовпчик 4). Максимальна оцінка привабливості галузі може бути 5, а мінімальна – 1 (чи 10 і 1 відповідно).

*Таблиця 8.1.*

### 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.8.2, 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. 8.2, 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 8.2.

### 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.8.2). 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

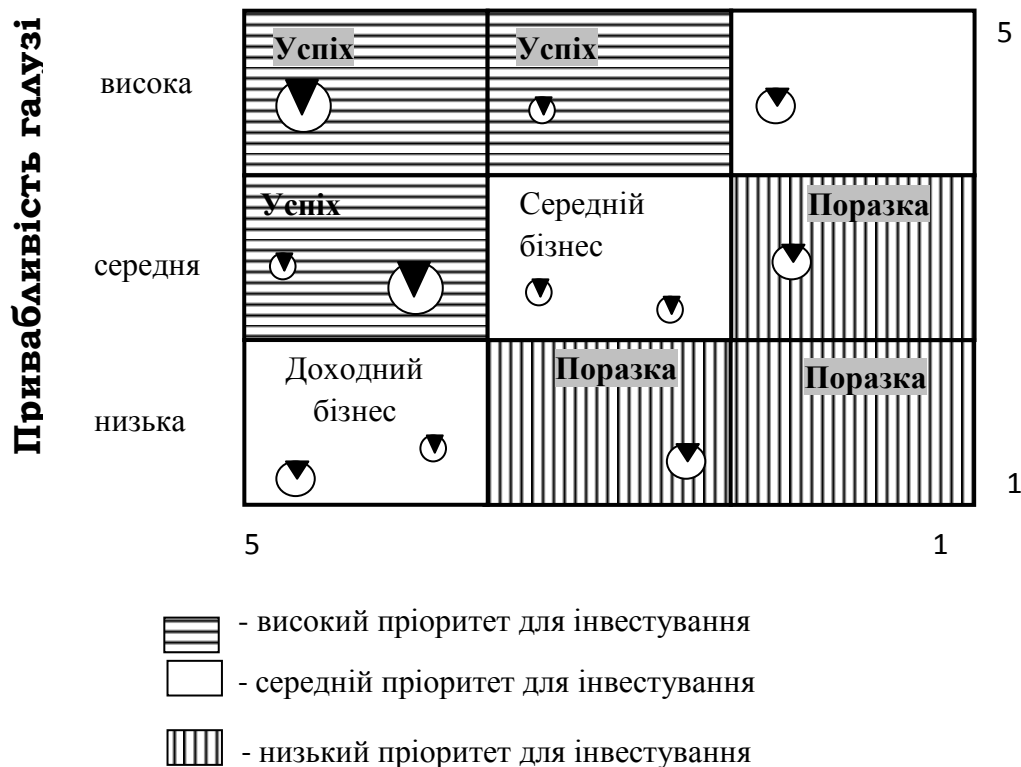


Рис. 8.2. Матриця GE «Привабливість галузі - конкурента позиція»

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. 8.3. 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. 8.4.

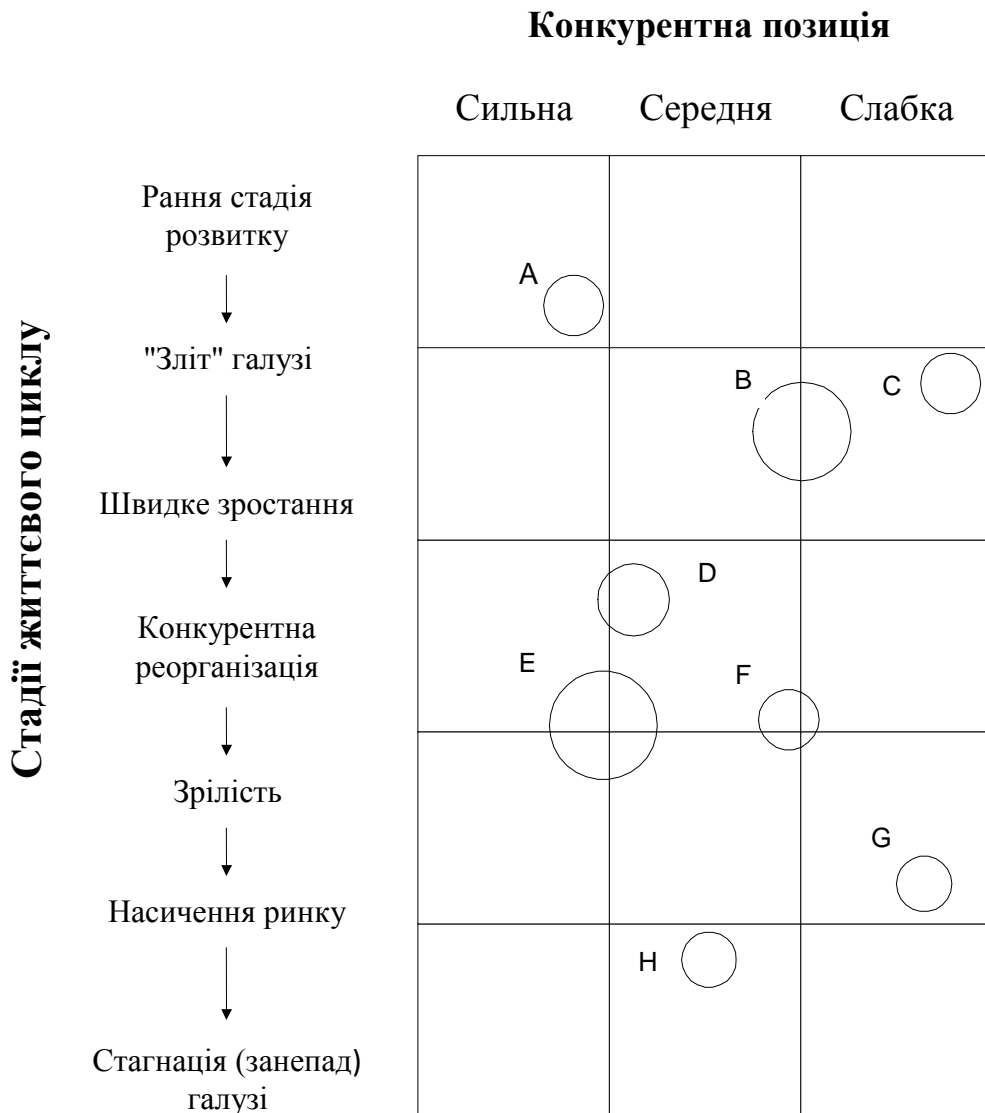


Рис. 8.4 Матриця життєвого циклу

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. 8.4 організацію А можна було віднести до сформованих переможців, організацію С – до потенційних невдах, організацію Е – до переможців, організацію F – до «дійних корів», а організацію G – до невдах 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–конкурентоспроможність».

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.8.5).

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.

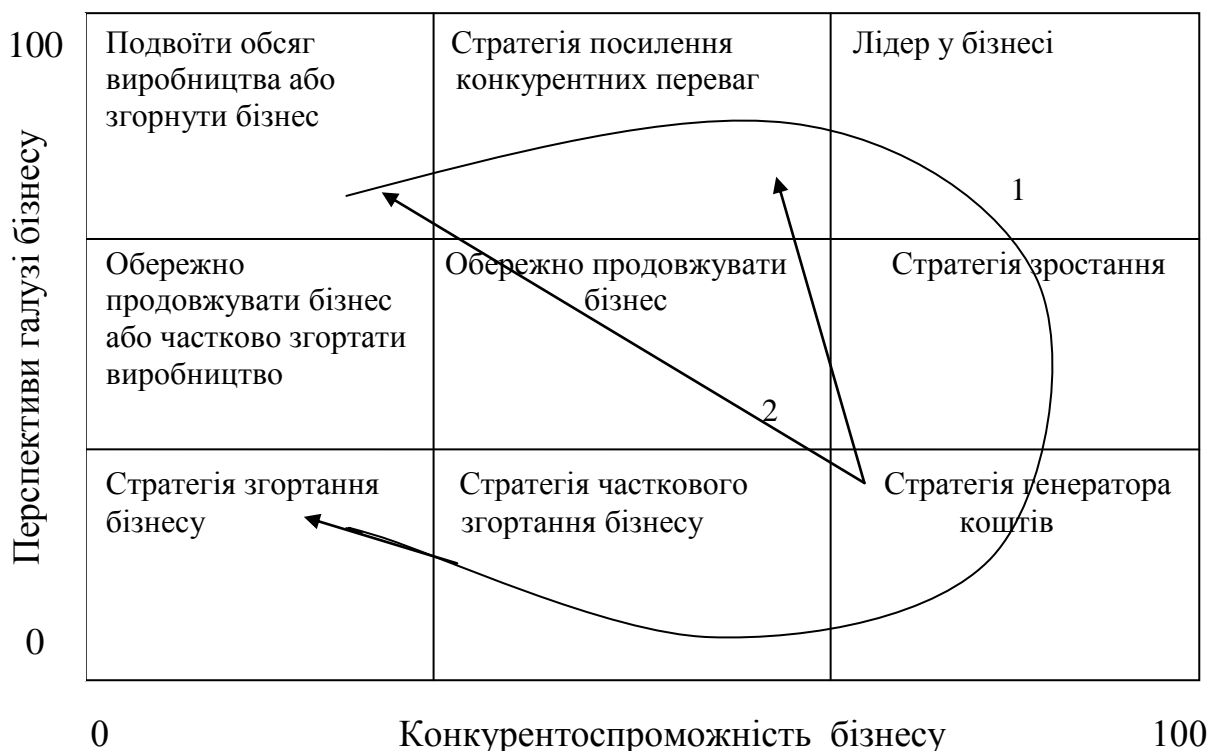


Рис.8.5. Матриця спрямованої політики «Shell» - DPM

Другою особливістю моделі «Шелл-DPM» вважають можливість її використання в будь-якій фазі життєвого циклу підприємства, як і матриці «привабливість – конкурентоспроможність».

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); позиціонування 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.

### **Контрольні запитання**

1. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.
2. Яке значення має ринкова сегментація? Що покладено в основу сегментації?
3. Як визначається ємність ринку?
4. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.
5. Сутність портфельної стратегії підприємства.

6. Використання матриці «Бостонської консультаційної групи» для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.
7. 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?
8. 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?
9. Використання матриці моделі ADL для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.

## **ТЕМА 9. Вибір стратегій та умови їх реалізації**

**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 вибирати 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:

- 1) елементарна;
- 2) функціональна;
- 3) дивізійна;
- 4) стратегічні бізнес-одиниці;
- 5) 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.

**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).

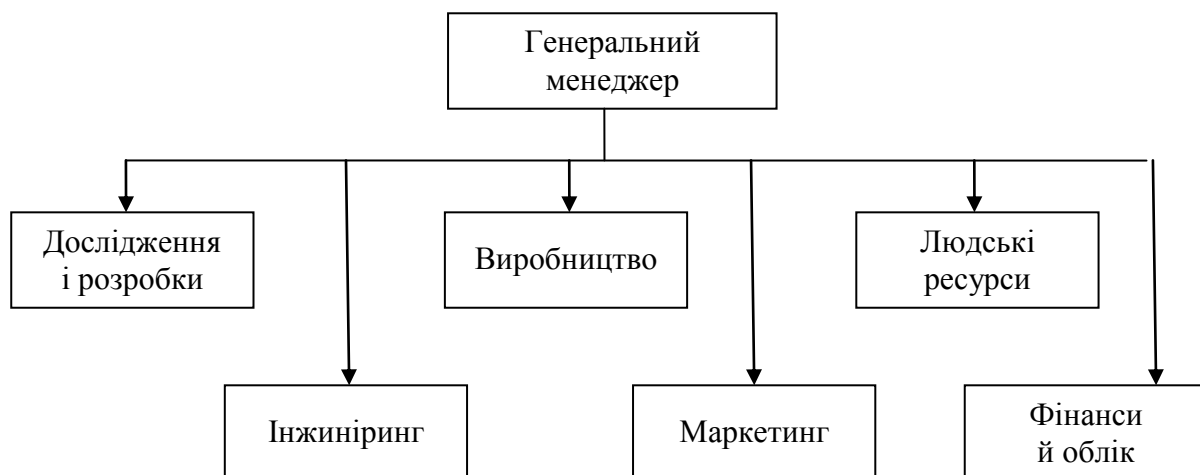


Рис. 9.1. Функціональна організаційна структура (типова)

**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).

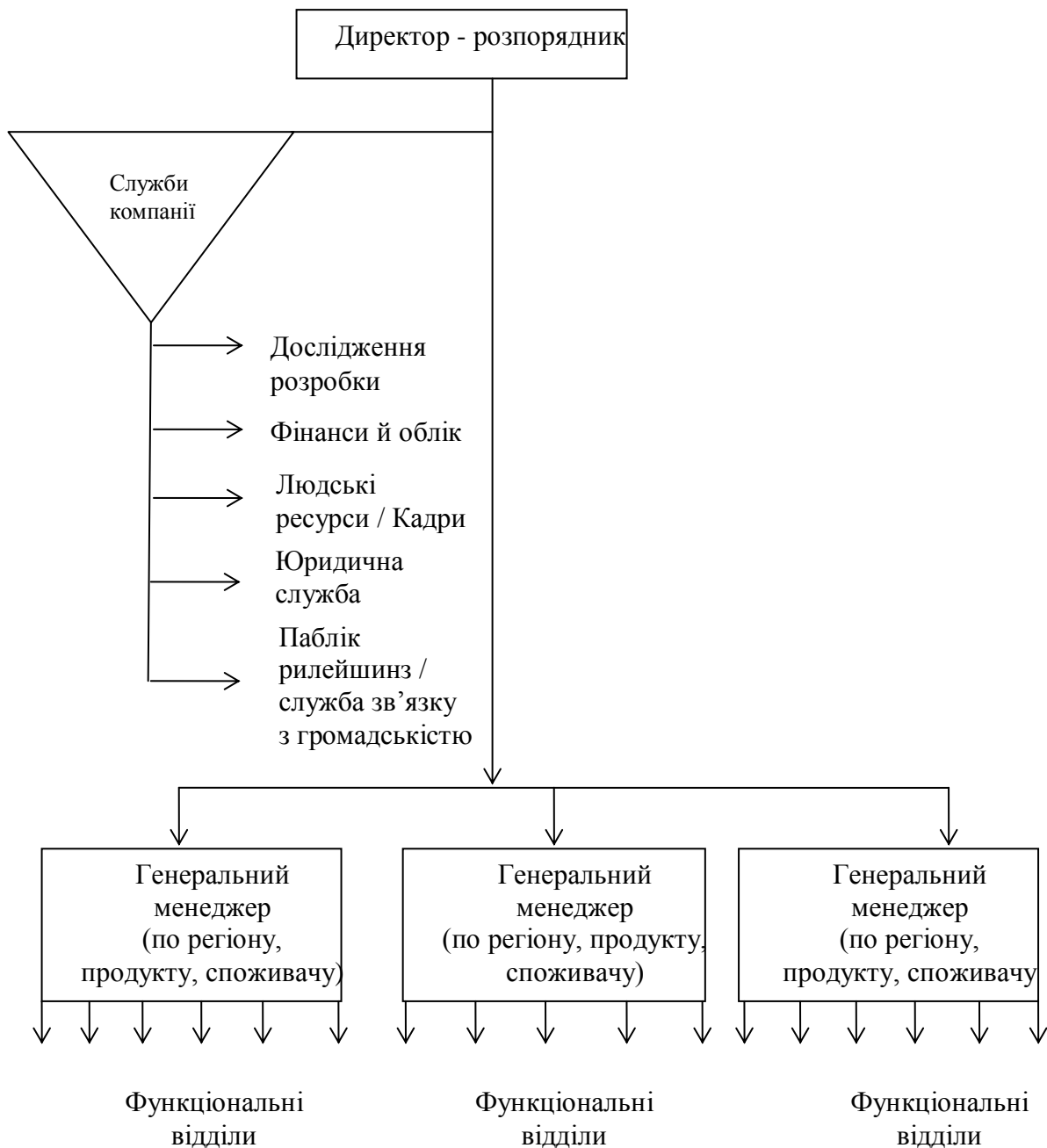


Рис. 9.2. Дивізійна організаційна структура

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).

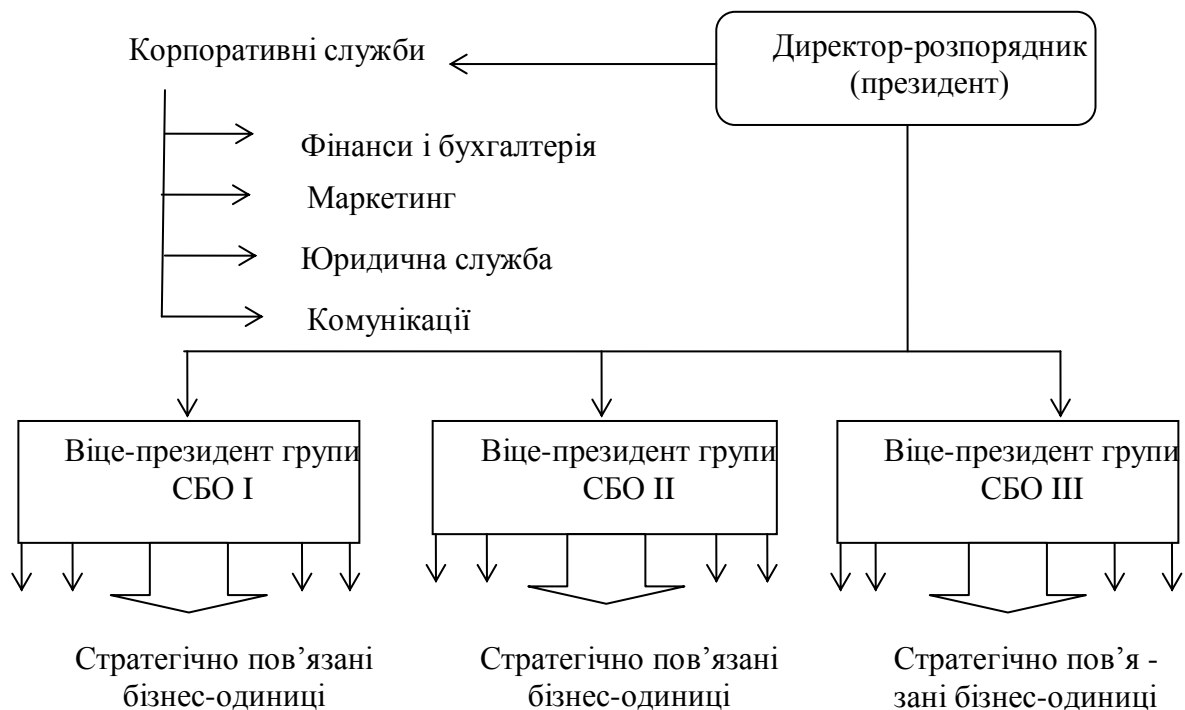


Рис. 9.3. Організаційна структура, заснована на СОБ

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.

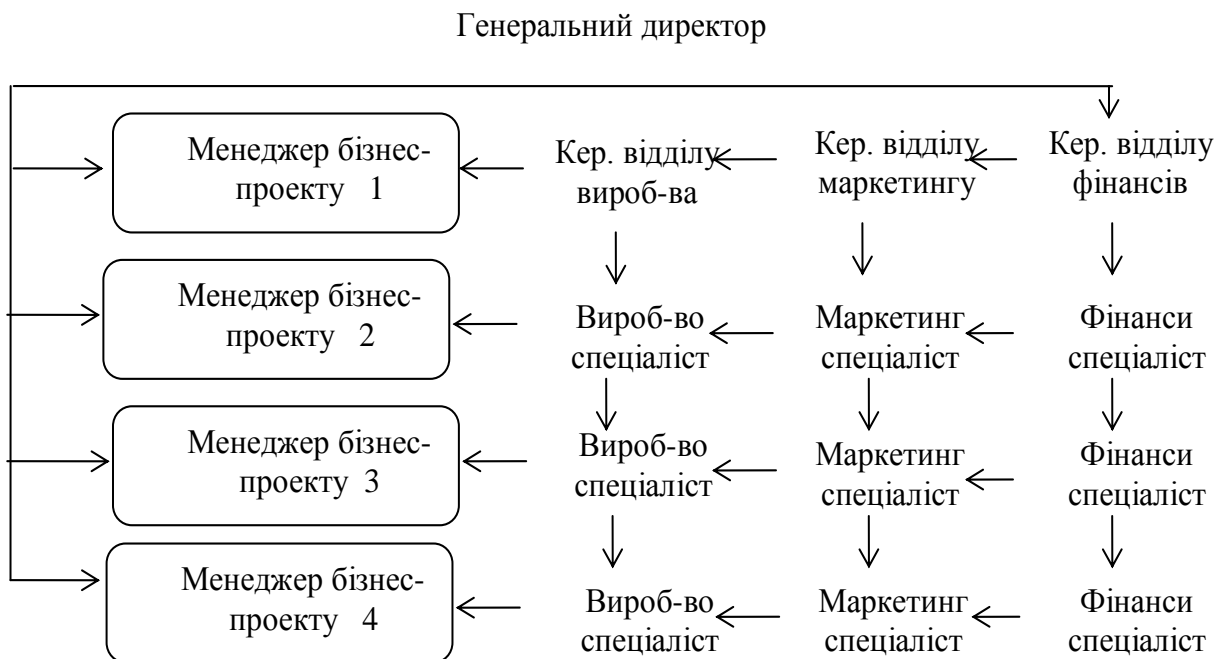


Рис. 9.4. Матрична організаційна структура

*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 групі 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).

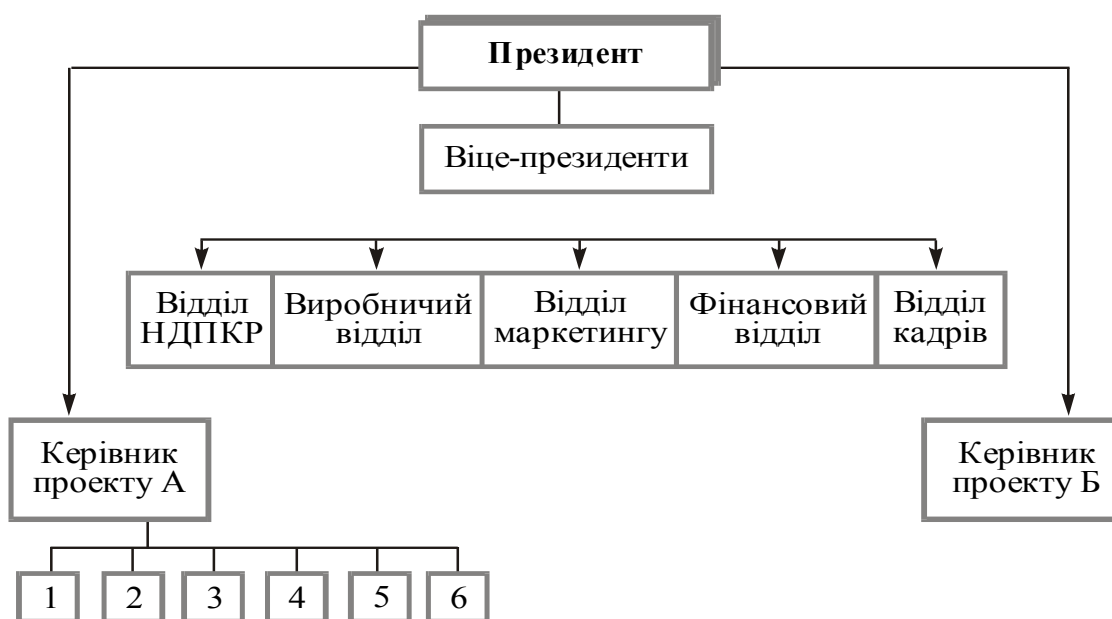


Рис. 9.5. Проектна структура (фрагмент):

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 ХІХ ст. німецький фельдмаршал Г. Мольтке, як військовий термін, що визначав взаємовідносини в офіцерському середовищі. В кінці ХХ 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 системнеутворення, 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 (prospector 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 стиля 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 усвідомлені 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 – спонування, спрямування і регулювання.

*Функція спонування* 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, спонування, 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 вдосконалювати 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. МакКлелланда*, *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. МакКлелландом*. 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.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке стратегічні альтернативи та критерії їх вибору.
2. Які стратегічні альтернативи пропонує матриця Ансоффа?
3. В чому полягають особливості вибору стратегічних альтернатив за матрицею Томпсона і Стріклєнда?
4. Що визначає організаційна структура та яка її роль в процесі реалізації стратегії?
5. За яких умов функціонує елементарна організаційна структура?
6. За яких умов виникає функціональна організаційна структура?
7. В чому особливість побудови дивізійних структур?
8. В чому полягає складність управління матричними структурами?
9. Чи є проектна структура тимчасовою?
10. Які фактори впливають на вибір організаційної структури?
11. Які основні фактори формують організаційну культуру?
12. Фактори формування організаційної культури за Е.Шейном.
13. Які існують класифікації культур організації?
14. Як організаційна культура уособлюється в людях?
15. Яку роль відіграє мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії?

## **ТЕМА 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень**

**10.1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.**

**10.2. Суть стратегічних змін та визначення їх рівня.**

**10.3 Опір змінам. Причини опору змінам та подолання стереотипів, що загрожують змінам.**

**10.1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства**

Виконання стратегії – це орієнтована на дії задача, що перевіряє здатність менеджерів проводити організаційні зміни, розробляти і контролювати ділові процеси, мотивувати людей і досягати поставленої мети. Багато досвідчених менеджерів упевнено говорять про те, що *набагато легше розвинути стратегічний план на словах, ніж його здійснити.*

*Процес виконання стратегії* – це робота для всієї управлінської команди, а не тільки для декількох головних менеджерів. Він стосується кожного елемента організаційної структури, починаючи з найбільших виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими групами, робітниками. У цьому плані всі менеджери є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності, і всі співробітники є учасниками цього процесу. Управління виконанням стратегії – це більше мистецтво, ніж наука.

Різні умови конкуренції та ділова практика, різна культура і політика, різні системи винагороди, різні шляхи розвитку організації й особистісні характеристики співробітників – усе це вимагає індивідуального підходу до реалізації стратегії, підходу, що базується на конкретній ситуації й особливостях організації.

У той час, як підходи менеджерів до реалізації стратегії повинні відповідати кожній конкретній ситуації, існують визначені базові задачі, що виконуються незалежно від особливостей організації. Вони містять :

- створення організаційної структури, здатної успішно виконувати стратегію;
- перегляд бюджетів для того, щоб направляти достатньо ресурсів у ті види діяльності, що визначають стратегічний успіх;
- встановлення відповідним стратегіям курсів, політики і процедур;
- уведення найкращої практики і техніки для забезпечення постійного розвитку і самовдосконалення;
- зроблені, уміло спроектовані системи, що забезпечують і створюють можливість персоналу компанії успішно здійснювати свою стратегічну роль день у день (наприклад: Авіакомпанія *Delta American* комп'ютеризована попередньою системою замовлення квитків, системою навантаження й обробки багажу і програмою забезпечення авіап перевезень; *Dominos Pizza* – має комп'ютерні системи в кожній зі своїх точок збуту, що полегшує виконання замовлень, облік персоналу, аналіз руху готівки і багато ін.);
- погоджування системи винагород і стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні й досягненням поставлених цілей;
- створення робочого оточення і корпоративної культури, що підтримують стратегію;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії.

Розробляючи план дії реалізації стратегії, виконавець повинен почати з визначення того, що організації необхідно робити інакше і краще, щоб успішно реалізовувати стратегію, а потім продумати, як здійснити необхідні внутрішні зміни настільки швидко, наскільки це необхідно (практично можливо).

Одним із творчих чи руйнуючих детермінантів успішного виконання стратегії є рівень керівництва процесом, тобто те, наскільки добре здійснюється керівництво. Менеджери можуть здійснювати керівництво різними способами. Вони можуть грати активну, помітну роль або не ключову роль, «роль за сценою».

Вони можуть приймати рішення:

- авторитарно чи на основі консенсусу;
- делегувати повноваження в більшій чи меншій мірі;
- бути особисто залученими в деталі реалізації стратегії чи стояти осторонь й інструктувати інших;
- діяти швидко чи обережно.

Те, як менеджери керують процесом виконання стратегії, залежить від таких факторів:

- 1) їхній досвід і знання бізнесу;
- 2) чи є вони «новачками чи ветеранами» у даній галузі;
- 3) особисті взаємини з іншими співробітниками компанії;
- 4) їхні навички в діагностуванні і вирішенні проблем, а також навички адміністрування і міжособистісних відносин;
- 5) влада, якою вони будуть володіти;
- 6) бажаний ними стиль керівництва;
- 7) їхнє бачення тієї ролі, що вони повинні грати, щоб забезпечити виконання наміченого.

Хоча керівництво реалізацією стратегії (корпоративною та діловою) звичайно покладається на директорів і старших менеджерів, проте вище керівництво спирається на активну підтримку менеджерів середнього і низового рівня, щоб забезпечити стратегічні зміни й ефективне виконання стратегії на постійній основі. Менеджери середньої й низової ланки не тільки відповідають за те, щоб почати процес реалізації стратегії і здійснювати контроль за ним у рамках своїх повноважень, але також сприяють тому, щоб були досягнуті поставлені цілі; забезпечують тісний контакт із робітниками та службовцями, поліпшуючи виконання стратегії в ключових видах діяльності.

Незалежно від розміру і від того, які вимагаються зміни (радикальні чи незначні), найважливіша відмітна риса керівництва процесом виконання стратегії – це тверда впевненість у тому, що потрібно робити для того, щоб досягти бажаних результатів. Знання того, що потрібно робити, впливає з глибокого знання бізнесу і розуміння оточення, у якому функціонує організація.

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

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3) установлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;
- 5) прийняття коригуючих заходів.

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

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

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо).
2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).
3. Визначте основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.
4. Розробіть систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт.

5. Розробіть плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів.

6. Перевірте надійність функціонування «зворотного зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації.

7. Забезпечте аналіз отриманої інформації й розробку своєчасних коригуючих заходів.

## 10.2. Суть стратегічних змін та визначення їх рівня

Зміни, які проводяться в процесі виконання стратегії, мають назву *стратегічних змін*. Різні організації демонструють різні підходи до змін. Тут можна провести аналогію з людьми. Одні з них консервативні й організують своє життя так, щоб звести зміни в ньому до мінімуму. Такі люди, як правило, лякаються змін і чинять їм опір. Іншим швидко все набридає, і вони шукають нові цікаві проблеми, нову роботу і т.д. В організаціях існує такий самий спектр відносин.

*Інерція як перепона для змін.* Інерція – термін, запозичений з фізики. До тіла необхідно застосовувати силу, щоб подолати його статичність і примусити рухатися. При цьому розмір і форма тіла будуть грати важливу роль. Як приклад зрівняйте інерцію футбольного м'яча і потягу.

Так само різні організації мають менеджмент з різним ступенем інерції. Одні легко реагують на зміни, інші – більш з небажанням. Готовність до змін може залежати від культури організації, її розмірів, існуючої структури, виду продукту, який вона виробляє, від її позиції на ринку і навіть від її віку (тобто від того, як довго вона існує в даному вигляді). Для реального розвитку підприємства найважливіше значення має швидкість змін. Швидкість змін визначається самостійно керівництвом або з допомогою консультантів – експертів. Головним в управлінні розвитком виступає вміння бачити стан цілей діяльності підприємства в динаміці. У сучасному підприємстві ціль – це напрямок, а не пункт призначення, тому для її



досягнення потрібні постійна готовність до змін і реагування на потреби внутрішніх та зовнішніх змін.

Залежно від стану та ступеня зміни основних факторів (від стану галузі, продукту і ринку) можливе виділення п'яти типів змін:

- *перебудова підприємства* припускає фундаментальну підприємства, яка торкається його місії та організаційної структури та культури. Цей тип змін може бути застосовано тоді, коли підприємство змінює галузь і відповідно змінюється продукт і місце на ринку. Дуже великі відбуваються в технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів;
- *радикальне перетворення* підприємства проводиться на виконання стратегії тоді, коли підприємство не змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, що викликані, наприклад, його злиттям з аналогічними підприємствами. У цьому випадку злиття різних культур і нових ринків потребують великих внутрішніх змін, особливо зміни організаційної структури;
- *помірне перетворення* здійснюється тоді, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається привабити до нього покупців. У цьому випадку стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в частині, яка пов'язана з привертанням уваги до нового продукту;
- *звичайні зміни*, що пов'язані з проведенням перетворенням у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті. Ці зміни не є істотними, а їх проведення мало стосується діяльності підприємства в цілому;
- *незмінне функціонування*, якщо підприємство постійно реалізує одну й ту ж маму стратегію. Тоді виконання стратегії не потребує проведення ніяких змін, тому що з визначених обставин підприємство може мати добрі результати, спираються на досвід. Проте при такому підході дуже важливо стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться вірно повинні винні мати системний характер. У силу цього вони стосуються всіх сторін підприємства. Але можна виділити два зрізи підприємства, які є основними під час проведення стратегічних змін:

- *перший зріз* – організаційна структура;
- *другий зріз* – організаційна культура.

*Необхідність* стратегічних змін виникає перш за все стану змін у зовнішньому середовищі. І.Ансофф дає визначення причин необхідності змін в стратегічному портфелі так: «..зміни в стратегічному портфелі необхідні у випадку наявності значних змін на ринках (та/або в технологіях виробництва), які обслуговує підприємство». Такі зміни є *поступовими*, коли вони відбуваються логічно і пов'язані з відносно незначними відмінностями в початковому портфелі стратегій. До 50-і років ХХ ст. це визначення в повному обсязі задовольняло потреби розвитку підприємств, бо логіка зростання виробництва не мала необхідності в створенні здібностей, можливостей та стимулів для *спонтанних* змін. Зміни є *переривчастими* (спонтанними), коли вони не дотримуються історичної логіки розвитку підприємства і являються собою новий стан за одним з трьох вимірювань: географія ринку, ринкова потреба, технологія товару (послуги).

Концепція стратегічного управління відображає стратегічне управління як процес безперервного управління змінами на підприємстві, що починається з моменту початку впровадження стратегічного управління в практику підприємства.

У будь-якому процесі змін можна виділити чотири основні етапи:

- *перший етап* – виникнення у суб'єктів зміни почуття незадоволеності, а це сприятиме появі мотивації до змін;
- *другий етап* – підготовка змін, що припускає залучена суб'єктів змін до процесу розробки «переходу» з одного стану в другий шляхом їх інформування, проведення консультацій, семінарів, тощо. Залучення до процесу розробки змін дозволяє суб'єктам змін відчувати те, що вони будуть реалізувати на практиці власні ідеї;

- *третій етап* – саме зміни, які здійснюються. мої участі в процесі суб'єктів змін. Пряме залучення — одмінна умова успіху будь-яких змін, бо суб'єкти змін будуть, по-перше, мати розгорнуту інформацію про процес змін, по-друге, вони не будуть здійснювати опір самі собі;
- *четвертий етап* – етап, на якому створюються умови для закріплення змін, що здійснюються. Звичайно, на цьому етапі доопрацьовуються формальні процедури, які раніш не могли бути створені через високий ступінь невизначеності.

Під час управління змінами звичайно виникають дві основні проблеми:

- індивідуальний і груповий опір;
- проблема контролю на підприємстві може викликати часткову або повну дисфункцію системи організаційного контролю, яка виникає головним чином тому, що більшість формальних організаційних механізмів призначено для роботи підприємства у відносно стабільному стані, а не в стані переходу.

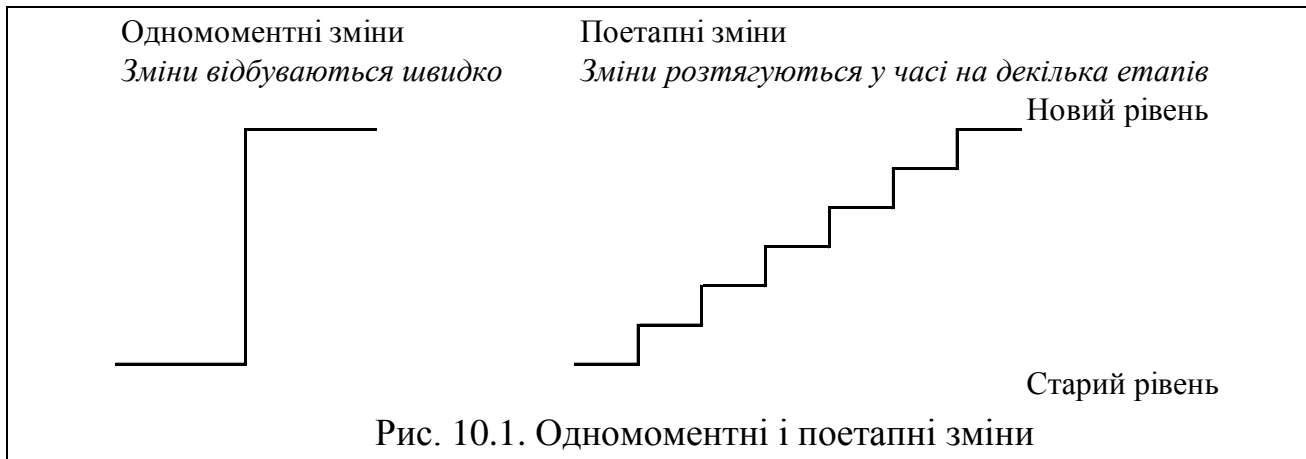
Зміни можуть проходити з різною швидкістю – *одномоментно і поетапно*, повільно (рис. 10.1). Вибір схеми змін визначають два фактори (*Quinn and Voyer, 1998*):

1) наскільки терміново є необхідність змін. Ринкова криза, наприклад, диктує термінову необхідність змін, а підготовка запланованих нових юридичних положень дозволить вводити зміни повільніше і, можливо, менш болісно;

2) наскільки є сильною інерція всередині корпоративної культури. Для „розморожування” інерції одним організаціям треба більше часу, ніж іншим.

*Перевагою* одномоментних змін є *ефект швидкого подолання*. Така модель змін дозволяє організації швидко реагувати на зміни та приймати нові умови, не обертаючись назад. Недоліком подібного підходу є „больовий” фактор. Так, з боку менеджменту за умови одномоментних змін може вимагатися навіть примушення відносно до підлеглих, що може зіпсувати взаємовідносини між ними.

*Перевагою* поетапних змін є *поступовість, поетапність*. Менеджмент організацій, де інерція є великою, за умов такої моделі можна одержати схвалення змін ще до початку або у процесі самих змін, ураховуючи всі фактори.



Весь процес поділяється на ряд чітких кроків, між якими може бути фаза «відпочинку». Така модель недоцільна в ситуаціях швидкої зміни зовнішнього середовища.

*К. Левін* запропонував під час розгляду організаційних змін використовувати триступінчасту модель, яка включає «розмороження», рух до нового рівня й «застигання».

«Розмороження» припускає вживання заходів, які б дозволили працівникам відмовитися від існуючої практики або культурних корпоративних норм під час підготовки до змін. У багатьох організаціях нічого не змінюється протягом багатьох років і «розморожування» необхідне як стадія «струсу». Поштовхом для цього може бути внутрішній або зовнішній фактор. Ринкова криза, наприклад, може переконати працівників, що зміни – наслідок, необхідний для даної кризи. У середині фірми очікування змін може бути викликано змінами в менеджерському складі, проголошенням боротьби за прибуток або розмовами про реструктуризацію.

Рух до нового рівня припускає необхідні зміни. Кількість часу, що виділяється на цю фазу, може варіювати. Структурні зміни звичайно здійснюються достатньо швидко. На зміну внутрішніх систем (системи якості або інформаційні системи) витрачається

менше часу, зміна корпоративної культури відбувається протягом декількох років.

«Застигання» («заморожування», «блокування») необхідне для того, щоб зафіксувати зміни й не допустити, щоб організація повернулася на старі позиції. Найбільш часто «застигання» потребує саме культурних змін, а не яких-небудь інших, і на цій стадії з боку менеджменту вимагається рішучість.

### **10.3 Опір змінам. Причини опору змінам та подолання стереотипів, що загрожують змінам**

*Опір змінам* – це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Будь-яка стратегія впроваджується як правило в умовах опору змінам, причому він трансформується по формі прояву у процесі розробки нової стратегії, на етапах проектування, впровадження, коригування, переходу до іншої стратегії.

*Опір змінам на етапах:*

1) *розробки стратегій* має вигляд боротьби старих і нових ідей, поглядів, підходів, цілей та напрямків розвитку організації та /або окремих її частин;

2) *проектування* послідовності дій (розробки планів) – виявляється в різних оцінках щодо доцільності вибору та наявності ефективного варіанту здійснення стратегій (зокрема, наявності техніко-технологічних рішень);

3) *впровадження* – у розбіжності в усвідомленні необхідності та можливості сприйняття стратегії організацією і забезпечення (без викривлень) її реалізації. В цьому випадку йде (або ні) процес «розмножування» усталених зв'язків, що іноді є синонімом косності. Навіть за умов, коли персонал усвідомлює необхідність стратегічних змін, вони не обов'язково зустрічають ентузіазм, демонструючи погане соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління;

4) *коригування стратегії* – у боротьбі за повернення до старої системи, яка передувала стратегічним змінам з аргументами, пов'язаними з начебто помилковим вибором стратегій, що вже потребують коректив. Саме на цьому етапі існує можливість викривлення новаторської сутності стратегічного напрямку розвитку.

Причини опору стратегічним змінам, які є основою непорозуміння, боротьби тощо, тобто активних або пасивних дій, полягають у відсутності або поганому соціально-психологічному забезпеченні стратегічного управління. Розрізняють *індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації)*.

*Опір окремої особи* пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір — це реакція захисту, оскільки людина не почувається в небезпеці, якщо зростає ризик (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Типові реакції людини на стратегічні зміни

Треба враховувати, що реальність не завжди адекватно сприймається людиною; навіть якщо людина приймає зміни (що відбуваються або можуть відбутися), вона не завжди здатна зрозуміти сутність, характер та наслідки цих змін. Розриви між реальністю, її сприйняттям та розумінням збільшують силу опору.

*Індивідуальний опір змін* буде вищим за таких умов:

- чим більша різниця в оцінках «відповідність посади, що обіймається» та «авторитет у колективі» тієї чи іншої посадової особи до та після проведення змін;
- чим нижчу посаду займає людина в організації;
- чим нижчий рівень освіти у працівника;
- чим нижчий авторитет людини в колективі.

Опір змінам може мати як відверто-відкритий так й пасивно-прихований характер. Ураховуючи те, що групу характеризує більший рівень стабільності, тому й опір її буде більш агресивним і сильним. *Сила опору групи* залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визнається групою і тією моделлю, що будується.

*Опір системи* – це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими стратегічним розвитком організації. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації. Опір змінам системи не треба розглядати тільки як негативну реакцію. Оскільки це явище об'єктивне за своєю природою, такий опір створює необхідні передумови для своєрідного «випробування» ідеї і її доробки в процесі прив'язки до конкретних умов.

Хоча опір змінам системи має об'єктивний, закономірний характер, його джерелом є суб'єктивний елемент системи – людина, причому роль суб'єктивного фактора має вирішальний характер. Саме людина виконує як організуючу, так і дезорганізуючу роль, що підкреслює необхідність дослідження взаємовпливу механізмів опору системи, групи та особи. У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі.

Відомий спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф розглядав способи впровадження організаційних змін. Він довів, що поширеними методами є *примушування, адаптація, криза та управління опором*. Розглядаємо деякі переваги і недоліки окремих методів впровадження змін (табл.10.1). Часто керівники організації, впроваджуючи стратегічні зміни (нововведення), мусять застосовувати силу, тобто примусові методи.

*Примушування* – це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни організаційної структури управління та інших структурних перетворень.

Таблиця 10.1.

### Методи впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Врахування моменту Комплексні зміни	Ризик невдачі Складність Необхідність особливої компетенції

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін.

*Примушування* – це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

*Адаптація* – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників,



тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми. Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам'ятати. Метод адаптації – найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала *криза*. В умовах *кризи* опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого – є «школою поведінки» для персоналу.

«Управління опором» застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації.

У будь-якому варіанті впровадження організаційних змін спостерігається опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо.

Нерідко виникає ситуація, коли стара система уже не працює, а нова – ще не працює, тобто підприємство за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів організаційного розвитку, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації.

При розв'язанні конфліктів, які можуть виникати в організації, керівники можуть використовувати різні стилі їх вирішення:

- конкурентний стиль (ґрунтується на силі, наполяганні, ствердженні своїх прав, визначенні переможця та переможеного);
- стиль самоусування (керівництво демонструє низьку наполегливість, в той же час шукає шляхи співробітництва з незгодними членами організації);
- стиль компромісу (помірне наполягання керівництва на виконанні підходів вирішення конфлікту та одночасно помірна спрямованість керівництва до кооперації з тими, хто опирається);
- стиль співробітництва (характеризується тим, що керівництво намагається реалізувати свої підходи до проведення змін і кооперувати з незгодними членами організації).

Який саме стиль застосувати, залежить від ситуації: які зміни впроваджуються, які завдання вирішуються, який опір триває (які сили чинять опір). Неправильно вважати, що конфлікт завжди має негативний, руйнівний характер. Будь-який конфлікт містить у собі негативні й позитивні елементи. Якщо домінує негативний елемент, то він руйнівний, і тоді треба застосувати будь-який стиль, здатний ефективно запобігти руйнівним наслідкам конфлікту. Якщо домінує позитивний елемент, то він приведе до позитивних результатів (під-

вищення поінформованості про те, що відбувається, сприяє розширенню позитивних результатів від проведених змін).

### **Контрольні запитання**

1. В чому полягають основні завдання процесу реалізації стратегії?
2. Які завдання вирішує стратегічний контроль в процесі управління підприємством?
3. Суть стратегічних змін. Від чого залежить готовність підприємства до стратегічних змін?
4. Охарактеризуйте основні типи стратегічних змін.
5. Які етапи виділяють в процесі управління змінами?
6. Які види опору виникають в процесі проведення стратегічних змін?
7. Які типові реакції виникають у людини на процес стратегічних змін?
8. Яким чином Ансофф характеризує способи впровадження організаційних змін?
9. З чим пов'язані труднощі з впровадженням методу «примушування»?
10. Які існують стилі вирішення конфліктних ситуацій?
11. За яких обставин використовується метод «штучною кризи»?
12. Який метод змін є найбільш «м'який»?

## **ТЕСТИ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ РІВНЯ ЗАСВОЄНИХ ЗНАНЬ**

### **Варіант 1**

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

- а) тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- б) споживачів, стану конкуренції, постачальників
- в) галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня спеціалізації; характеристик виробничого та науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу;.
- г) здібностей менеджерів та рівня розвитку управління.

**2. Сутністю стратегічного управління за допомогою «управління в умовах стратегічних несподіванок» є:**

- а) постійне спостереження за тенденціями у змінах у ринковому середовищі, здійснення категоризації завдань за ступенями терміновості та важливості;
- б) ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей організації виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників;
- в) необхідність у такого роду управління виникає, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу;
- г) логічним розвитком стратегічного планування, суть якого полягала у доповненні планування потенціалу підприємства плануванням його стратегії.

**3. Стратегія, яка відноситься до дій окремих служб і відділів підприємства:**

- а) корпоративна;
- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

**4. Стратегія, метою якої є захист стратегічно важливих джерел сировини, зменшення залежності від постачальників:**

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія регресивної інтеграції;
- в) стратегія прогресивної інтеграції;
- г) ресурсна стратегія.

**5. До функціональних стратегій належать:**

- а) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення і ліквідації;
- в) маркетингова і виробнича стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

**6. За відповідною спрямованістю на види діяльності цілі поділяються на:**

- а) стратегічні, тактичні, оперативні;
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

- в) зовнішні та внутрішні;
- г) кількісні та якісні.

**7. Головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування:**

- а) місія;
- б) стратегія;
- в) стратегічний план;
- г) отримання прибутку.

**8. Метод управління, що володіє потенційними можливостями об'єднати планування і контроль:**

- а) стратегічне управління;
- б) управління за цілями;
- в) оперативне управління;
- г) стратегічне планування.

**9. Які складові входять в ієрархічну модель середовища БКГ (BCG)?**

- а) внутрішнє середовище, середовище завдань, зовнішній прошарок середовища;
- б) підприємство, сегмент ринку, галузь, національна економіка, світова економіка;
- в) внутрішнє середовище, зовнішнє середовище;
- г) макросередовище, мікросередовище.

**10. Один із зовнішніх чинників, за яким оцінюється стан, в якому знаходиться організація:**

- а) цілі фірми;
- б) структура капіталовкладень;
- в) маркетингова стратегія;
- г) розмах діяльності фірми.

**11. У чому полягає зміст стратегії «лідерство в ціні»?**

- а) стати виробником товару (послуг) з низькими витратами та відмінними характеристиками товару, а потім використовуючи перевагу по витратах, зменшувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що виробляє конкурент;
- б) створення стійкої переваги по витратах над конкурентами, а потім використання її як основи боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку;
- в) стати виробником товару (послуг) з унікальними та відмінними характеристикам відповідно до запитів споживачів;
- г) конкуренція уваги на вузьку частку ринку (сегмент) та задоволення потреб обраного цільового сегменту краще, ніж це роблять конкуренти.

**12. Досягнення синергізму серед пов'язаних господарських підрозділів і перетворення його на конкуренту перевагу є частиною:**

- а) корпоративної стратегії;
- б) ділової стратегії;
- в) функціональної стратегії;
- г) операційної стратегії

**13. Яке з положень є наслідком наступу на невеликі місцеві й регіональні фірми?**

- а) дії наступального характеру проти таких компаній менш ризиковані. Особливо успішними атакуючі дії бувають у тому випадку, якщо сила того, хто наступає, відповідає слабким сторонам;
- б) дії наступального характеру проти таких організацій у більшості випадків мають успіх;
- в) дії наступального характеру проти таких компаній можуть у більшості випадків призвести до втрати цінних ресурсів без досягнення результатів;
- г) дії наступального характеру проти таких організацій, які мають обмежені можливості й досвід у більшості випадків мають успіх.

**14. Поняття «портфель (portfolio) бізнесу» використовують для:**

- а) визначення загального характеру недавніх придбань фірми і продажу нею частини своєї власності;
- б) визначення критерію розподілу ресурсів і структури капіталовкладень у вироблену продукцію;
- в) визначення стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження й розробки);
- г) для визначення більш (чи менш) різноманітних груп господарських підрозділів, що належать тому самому власнику.

**15. Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу «дійна корова» відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:**

- а) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
- б) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;
- в) незначна частка неперспективного ринку;
- г) незначна частка перспективного ринку.

**16. Матриця БКГ класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:**

- а) конкурентні переваги, галузеве оточення;
- б) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
- в) привабливість галузі, «сила» бізнесу;
- г) новизна товару, новизна ринку.

**17. «Стратегічна прогалина» - це:**

- а) підхід до планування стратегій;
- б) модель проведення стратегічних змін;
- в) інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.
- г) метод, що дозволяє провести аналіз зовнішнього середовища.

**18. Реактивні культури за класифікацією Майзла і Сноу:**

- а) не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів;
- б) спроможні поєднувати стабільність і нестабільність: за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими;
- в) постійно вишукують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність;
- г) існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках.

**19. Поліпшення технології, удосконалення способів і методів ведення справ – це:**

- а) концентрація;
- б) інновація;
- в) конкурентна перевага;
- г) інтеграція.

**20. В заходах по реалізації стратегії приймають участь:**

- а) вище керівництво підприємства;
- б) менеджери всіх рівнів управління і робітники підприємства;
- в) керівники всіх функціональних служб;
- г) всі бажаючі.

### Варіант 2

**1. Стратегічне мислення – це:**

- а) мислення, властиве всім керівникам організацій;
- б) мислення, що орієнтоване на визначення цілей організації і способів їх досягнення;
- в) мислення, що є іншим визначенням економічного мислення;
- г) усвідомлення тактичних цілей підприємства.

**2. Використання минулого досвіду при побудові довгострокових планів було характерним для концепції:**

- а) управління на основі контролю виконання;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких термінових рішень.

**3. Стратегія, яка розповсюджується на напрям діяльності компанії:**

- а) корпоративна;
- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

**4. Стратегія, яка виявляється в зростанні підприємства за рахунок приєднання функцій, які раніше виконувалися структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами:**

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія регресивної інтеграції;

- в) стратегія прогресивної інтеграції;
- г) функціональна стратегія.

**5. До функціональних стратегій належать:**

- а) активна і асивна стратегія;
- б) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- в) фінансова та інноваційна стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

**6. Якщо цілі встановлювати за пріоритетами, вони поділяються на:**

- а) фінансові і стратегічні;
- б) короткострокові та довгострокові;
- в) основні, побічні, підтримувальні;
- г) індивідуальні і групові.

**7. Конкретизує статус і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей:**

- а) стратегічний план;
- б) місія;
- в) довгострокова ціль;
- г) прогноз.

**8. Стратегічний план розвитку – це:**

- а) те, до чого прагне організація, кінцевий результат її діяльності;
- б) призначення, сенс існування організації;
- в) майбутній напрям розвитку організації, поняття, яке визначає, що організація прагне зробити та якою стати;
- г) заява, що відбиває місію організації та напрямок її розвитку, короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, а також стратегію.

**9. Основною метою SWOT- аналізу є:**

- а) аналіз зовнішнього середовища організації;
- б) аналіз внутрішнього стану організації;
- в) спільні дослідження оточення організації та її внутрішнього стану;
- г) аналіз конкурентоспроможності організації.

**10. Інструмент стратегічного аналізу, яким досліджуються політичні, економічні, соціокультурні і технологічні аспекти зовнішнього середовища організації:**

- а) PEST-аналіз;
- б) прогнозування;
- в) SWOT-аналіз;
- г) внутрішнє управлінське обстеження.

**11. У чому полягає зміст стратегії «диференціація»?**

- а) стати виробником товару (послуг) з низькими витратами та відмінними характеристиками товару, а потім використовуючи перевагу по витратах, зменшувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що виробляє конкурент;



б) створення стійкої переваги по витратах над конкурентами, а потім використання її як основи боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку;

в) стати виробником товару (послуг) з унікальними та відмінними характеристикам відповідно до запитів споживачів;

г) конкуренція уваги на вузьку частку ринку (сегмент) та задоволення потреб обраного цільового сегменту краще, ніж це роблять конкуренти.

**12. До основних етапі життєвого циклу продукту належать:**

а) конструювання, виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля;

б) розробка, фінансування, виробництво, збут;

в) виведення на ринок, зростання, зрілість, занепад;

г) виробничий, ціновий, збутовий, комунікативний.

**13. Яке з положень є наслідком наступу на компанії, «що знаходяться на межі відходу з ринку»?**

а) дії наступального характеру проти таких компаній менш ризиковані. Особливо успішними атакуючі дії бувають у тому випадку, якщо сила того, хто наступає, відповідає слабким сторонам;

б) дії наступального характеру проти таких організацій у більшості випадків мають успіх;

в) дії наступального характеру проти таких компаній можуть у більшості випадків призвести до втрати цінних ресурсів без досягнення результатів;

г) дії наступального характеру проти таких організацій, які мають обмежені можливості й досвід на рівні регіону (місцевості), у більшості випадків мають успіх.

**14. Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) можуть охоплювати:**

а) один продукт;

б) декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби;

г) окремий господарський підрозділ;

в) продуктово-ринковий сегмент;

г) один продукт, окремий господарський підрозділ, декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби, продуктово-ринковий сегмент.

**15. Стратегічний господарський підрозділ «собака» відповідно до матриці Бостонської консультативної групи перебуває на такому етапі життєвого циклу товару:**

а) зростання;

б) зрілість;

в) занепад;

г) виведення на ринок.

**16. Яка структура організації є більш ефективною?**

а) функціональна;

б) елементарна;

в) дивізійна;

г) ідеальних структур не існує.

**17. Мотивація – це:**

- а) відчуття відсутності фізіологічного або психологічного чого-небудь;
- б) це все те, що людина вважає цінним для себе;
- в) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або мети організації;
- г) здатність впливати на окремі особистості і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей.

**18. Культури-аналітики за класифікацією Майзла і Сноу:**

- а) існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках.
- б) не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів;
- в) постійно вишуковують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність;
- г) спроможні поєднувати стабільність і нестабільність: за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими.

**19. Зміни, які поводяться під час виконання стратегії – це:**

- а) оперативні зміни;
- б) стратегічні зміни;
- в) поточні зміни;
- г) обов'язкові зміни.

**20. Хто є учасниками реалізації стратегії?**

- а) вище керівництво;
- б) менеджери всіх рівнів управління;
- в) менеджери всіх рівнів управління та співробітники організації;
- г) менеджери середнього й низового рівнів управління.

**Варіант 3****1. Сутністю стратегічного управління за допомогою «управління за слабкими сигналами» є:**

- а) постійне спостереження за тенденціями у змінах у ринковому середовищі, здійснення категоризації завдань за ступенями терміновості та важливості; надалі процес прийняття рішень контролюється на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам;
- б) ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей організації виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників;
- в) необхідність у такого роду управління виникає, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу;
- г) логічним розвитком стратегічного планування, суть якого полягала у доповненні планування потенціалу підприємства плануванням його

стратегії.

**2. Якому періоду часу в історичному контексті розвитку стратегічного управління відповідає етап «стратегічного управління»?**

- а) 1940-50-х роки ХХ ст.;
- б) 1960-70-ті роки ХХ ст. ;
- в) 1950-і – на початок 1960-х років ХХ ст;
- г) друга половина 1970-х років ХХ ст. і до теперішнього часу.

**3. Який рівень стратегії відсутній в одногалузевому підприємстві:**

- а) корпоративна;
- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

**4. Стратегія, яка базується на пошуку та використанні додаткових можливостей даного бізнесу для виробництва нової продукції, яка з технічної і маркетингової точки зору подібна до продукції фірми (як правило, ці товари привертатимуть увагу нових груп споживачів):**

- а) стратегія концентричної диверсифікації;
- б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- в) стратегія вертикальної інтеграції;
- г) стратегія горизонтальної інтеграції.

**5. Значення даної функціональної стратегії зростає в наукомістких сферах бізнесу, в її основі знаходиться управління дослідженнями, розробками, створення та використання нововведень різних типів:**

- а) інноваційна стратегія;
- б) виробнича стратегія;
- в) фінансова стратегія;
- г) стратегія управління персоналом підприємства.

**6. «Дерево цілей» -це:**

- а) це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові;
- б) процес зведення складного явища або системи до більш простих складових;
- в) це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати об'єктивні умови його існування;
- г) це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей.

**7. Формулювання місії має охоплювати:**

- а) призначення фірми з погляду її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- б) зовнішнє середовище стосовно фірми, яке визначає її робочі принципи;

- в) культуру організації, тобто який робочий клімат існує в середині фірми і яких людей він приваблює;
- г) всі вищезгадані складові.

- 8. Яке зі сформульованих положень відбиває зміст функції «планування»?**
- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації;
  - б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених перед нею цілей;
  - в) обумовлює рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що потрібно робити, щоб досягти цих цілей;
  - г) процес створення структури організації, визначення, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.
- 9. За допомогою цього виду аналізу можна збалансувати такі найважливіші чинники бізнесу, як ризик, надходження грошей, оновлення та відмирання:**
- а) аналіз внутрішнього середовища організації;
  - б) аналіз зовнішнього середовища організації;
  - в) аналіз портфеля продукції;
  - г) аналіз капіталовкладень.
- 10. Які складові входять в модель середовища Ділла і Томпсона ?**
- а) внутрішнє середовище, середовище завдань, зовнішній прошарок середовища;
  - б) підприємство, сегмент ринку, галузь, національна економіка, світова економіка;
  - в) внутрішнє середовище, зовнішнє середовище;
  - г) макросередовище, мікросередовище.
- 11. Властивості, характеристики товару чи марки, які створюють для підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами – це:**
- а) конкурентні переваги;
  - б) позиціонування на ринку;
  - в) частка ринку;
  - г) висока якість товару чи послуги.
- 12. Найважливіша причина збереження конкурентної переваги комерційної організації:**
- а) зміни «правил гри» на ринку;
  - б) постійна модернізація виробництва і/чи інших ключових видів її діяльності;
  - в) зміна попиту і пропозиції;
  - г) тісні зв'язки з клієнтами.
- 13. До основних етапів життєвого циклу продукту належать:**
- а) конструювання, виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля;

- б) розробка, фінансування, виробництво, збут;
- в) виведення на ринок, зростання, зрілість, занепад;
- г) виробничий, ціновий, збутовий, комунікативний.

**14. На матриці життєвого циклу:**

- а) господарські одиниці розміщено з урахуванням стадії еволюції галузі та сильних сторін в конкурентній боротьбі;
- б) господарські одиниці розміщено з урахуванням ступеню привабливості галузі і становища конкурентної позиції;
- в) розміщено господарські одиниці, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи росту й різні частки ринку;
- г) господарські одиниці розміщено з урахуванням їх розміру.

**15. Матриця БКГ класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:**

- а) конкурентні переваги, галузеве оточення;
- б) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
- в) привабливість галузі, «сила» бізнесу;
- г) новизна товару, новизна ринку.

**16. Яке визначення стосується поняття «структура»?**

- а) це кількість працівників, які підпорядковуються одному керівникові;
- б) форма уявлення реальності;
- в) це всі підрозділи, що існують в організації;
- г) це рівні управління й функціональні сфери організації, побудовані за певною формою, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

**17. Які з перелічених мотивів є органічними?**

- а) прагнення безпеки, агресивність;
- б) голод, спрага, почуття болю;
- в) потреба діяльності, бажання влади, потреба контактів;
- г) потреба досвіду, потреба у фізичній діяльності, жага творчості.

**18. Культури-розвідники за класифікацією Майзла і Сноу:**

- а) не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів;
- б) спроможні поєднувати стабільність і нестабільність: за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими;
- в) існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках;
- г) постійно вишукують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність.

**19. Зміни, які поводяться під час виконання стратегії – це:**

- а) оперативні зміни;
- б) стратегічні зміни;

- в) поточні зміни;
- г) обов'язкові зміни.

**20. Якість –це:**

- а) відповідність вимогам (споживачів або технічних вказівок);
- б) відповідність тому, для чого товар призначений;
- в) всі відповіді вірні;
- г) те, до чого потрібно прагнути, задовольняючи потреби (нинішніх та майбутніх) споживачів.

**Варіант 4**

**1. Головною метою стратегічного управління є:**

- а) розробка оптимальної стратегії розвитку підприємства;
- б) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- в) підвищення якості обслуговування споживачів;
- г) підвищення продуктивності праці робітників.

**2. Якому періоду часу в історичному контексті розвитку стратегічного управління відповідає етап «довгострокового планування»?**

- а) 1940-50-х роки ХХ ст;
- б) 1960-70-ті роки ХХ ст.;
- в) 1950-і – початок 1960-х років ХХ ст;
- г) друга половина 1970-х років ХХ ст. і до теперішнього часу.

**3. В заходах по реалізації стратегії приймають участь:**

- а) вище керівництво підприємства;
- б) менеджери всіх рівнів управління і робітники підприємства;
- в) керівники всіх функціональних служб;
- г) всі бажаючі.

**4. До функціональних стратегій належать:**

- а) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення і ліквідації;
- в) маркетингова і виробнича стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

**5. Стратегії бізнесу, які реалізуються тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після довгого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці:**

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

**6. Мета - це:**

- а) це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові;
- б) процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових;

в) це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати об'єктивні умови його існування;

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

**7. Середньострокові цілі організації – це цілі, які треба досягти:**

- а) протягом одного року;
- б) протягом від одного до трьох років;
- в) протягом дня (тижня);
- г) протягом п'яти років.

**8. План визначає:**

- а) найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку;
- б) напрямок (напрямки, можливості) розвитку з різним рівнем ризиків;
- в) шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходи» руху до них;
- г) концепцію його розвитку підприємства та основні напрямки його ділової активності.

**9. Прогнозна функція стратегічного аналізу:**

- а) поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи;
- б) створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища;
- в) вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища;
- г) реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.

**10. Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації:**

- а) аналіз зовнішнього середовища;
- б) аналіз внутрішнього середовища;
- в) прогнозування;
- г) реалізація стратегії.

**11. Стратегія конкуренції компанії містить у собі:**

- а) використання різного виду ресурсів організації: матеріальних, фінансових, науково-технічних, кадрових тощо;
- б) захист конкурентних переваг та оборона власної позиції на ринку;
- в) функціональні стратегії, дії і плани керівництва з роботи в умовах галузі, а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми;
- г) підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

**12. Найбільш типове джерело одержання конкурентних переваг:**

- а) нові технології;
- б) нові запити споживачів;

- в) поява нового сегменту ринку;
- г) поєднання нових технологій, нових запитів споживачів, поява нових сегментів ринку .

**13. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію підприємство, називаються:**

- а) стратегічними зонами господарювання;
- б) стратегічними господарськими центрами;
- в) секторами бізнесу;
- г) галузями бізнесу.

**14. Яка відмінність портфельної (корпоративної) стратегії від конкурентної?**

- а) конкурентна стратегія – це вибір у межах однієї конкретної сфери бізнесу, а портфельна – це передусім вибір самих сфер бізнесу;
- б) конкурентна стратегія – це стратегія, що стосується засобів ведення конкурентної боротьби і створення конкурентних переваг, а портфельна – вибір об'єктів інвестування;
- в) портфельна стратегія, звичайно, не конкурентна;
- г) конкурентна стратегія припускає вибір з декількох портфельних стратегій тієї, яка дасть найбільші переваги в конкуренції.

**15. Конкурентна сила постачальників велика при умові:**

- а) якщо виріб, який вони постачають, є стандартним предметом споживання, що постачається на відкритий ринок великою кількістю фірм, які цілком забезпечують попит;
- б) якщо на ринку з'явилися великі партії товарів-замінників, а переключення на них не представляється складним і не вимагає значних витрат;
- в) якщо продукція постачальників відіграє вирішальну роль у процесі виробництва чи якщо вона в значній мірі впливає на якість виробленого товару;
- г) якщо галузь, яку вони постачають, є їхнім основним споживачем.

**16. Чинник, який дуже часто може бути вирішальним під час вибору стратегії зростання організації:**

- а) сильні сторони галузі та організації;
- б) цілі фірми;
- в) фінансові ресурси фірми;
- г) ступінь залежності від зовнішнього середовища.

**17. Демократичний стиль керівництва – це:**

- а) коли керівник нав'язує свою волю підлеглим шляхом примушення, винагороди або посилення на традицію;
- б) коли керівник дозволяє підпорядкованим брати участь в ухваленні рішень, здійснює вплив за допомогою переконання, уникає нав'язувати свою волю підлеглим;
- в) коли керівник дає підпорядкованим майже повну свободу.
- г) коли керівник використовує всі вищезгадані стилі управління.



**18. Культури-захисники за класифікацією Майзла і Сноу:**

- а) спроможні поєднувати стабільність і нестабільність: за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими;
- б) не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів;
- в) постійно вишукують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність;
- г) існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках.

**19. Зміни, які поводяться під час виконання стратегії – це:**

- а) оперативні зміни;
- б) стратегічні зміни;
- в) поточні зміни;
- г) обов'язкові зміни.

**20. Джерелом опору під час впровадження стратегічних змін є:**

- а) окремі люди та групи людей;
- б) виконавці;
- в) організаційна система та організаційна культура;
- г) усі відповіді правильні.

**Варіант 5****1. Стратегічний рівень підприємства (організації) – це:**

- а) визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками;
- б) забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг;
- в) частина середовища функціонування організації;
- г) рівень його готовності до ефективних дій у середовищі завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства.

**2. Якому періоду часу в історичному контексті розвитку стратегічного управління відповідає етап «стратегічного планування»?**

- а) 1940-50-ті роки;
- б) 1960-70-ті роки ХХ ст ;
- в) 1950-і – на початок 1960-х років ХХ ст;
- г) друга половина 1970-х років ХХ ст. і до теперішнього часу.

**3. За розробку і вибір корпоративної стратегії відповідає:**

- а) вище керівництво компанії;
- б) керівники функціональних служб;
- в) керівник планово-економічного відділу;
- г) керівники всіх рівнів управління.

**4. До функціональних стратегій належать:**

- а) активна і пасивна стратегія;
- б) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- в) фінансова та інноваційна стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія

**5. Стратегія, яка полягає в тому, що фірма розширяється за рахунок виробництва технологічно нової продукції, яку реалізують на нових ринках:**

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- в) стратегія централізованої диверсифікації;
- г) стратегія конгломератної диверсифікації.

**6. Місія організації як сформульоване положення являє:**

- а) визначення виду комерційної діяльності організації;
- б) сенс існування організації, її філософію;
- в) рекламний вислів;
- г) характеристику організації.

**7. Цілі, які визначають у цілому умови виживання компанії:**

- а) загальні цілі;
- б) стратегічні цілі;
- в) фінансові цілі;
- г) довгострокові цілі.

**8. Чим відрізняється тактичний план від операційного?**

- а) тактичний план ширше від операційного, дозволяє здійснити стратегічні цілі;
- б) тактичні плани розробляються для реалізації стратегічних планів, але з урахуванням конкретних умов дня, а операційні визначають конкретні механізми й послідовність здійснення окремих дій;
- в) операційні й тактичні плани – це одне і теж;
- г) операційні плани дозволяють спланувати крупні операції на ринку, а тактичні – досягти конкретних тактичних цілей.

**9. При проведенні SWOT-аналізу визначаються:**

- а) основні стратегічні групи конкурентів фірми;
- б) частка ринку підприємства та темпи її зростання;
- в) сильні та слабкі сторони фірми, загрози і можливості із зовнішнього середовища;
- г) п'ять основних сил конкуренції.

**10. Спільне дослідження внутрішнього стану організації та її оточення має назву:**

- а) STEP – аналіз;
- б) SWOT – аналіз;
- в) SNW - аналіз;
- г) матриця загроз.

**11. До конкурентних переваг продукту відносять:**

- а) його вартість;
- б) цінову характеристику та диференціацію;
- в) конкурентна перевага в його місці на ринку;
- г) його частка ринку.

**12. Поліпшення технології, удосконалення способів і методів ведення справ – це:**

- а) концентрація;
- б) інновація;
- в) конкурентна перевага;
- г) інтеграція.

**13. Здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей чи післяпродажного обслуговування – це:**

- а) диференціація;
- б) конкуренція;
- в) концентрація;
- г) інтеграція.

**14. Яка відмінність портфельної (корпоративної) стратегії від конкурентної?**

- а) конкурентна стратегія – це вибір у межах однієї конкретної сфери бізнесу, а портфельна – це передусім вибір самих сфер бізнесу;
- б) конкурентна стратегія – це стратегія, що стосується засобів ведення конкурентної боротьби і створення конкурентних переваг, а портфельна – вибір об'єктів інвестування;
- в) портфельна стратегія, звичайно, не конкурентна;
- г) конкурентна стратегія припускає вибір з декількох портфельних стратегій тієї, яка дасть найбільші переваги в конкуренції.

**15. Продукт (товар) – це:**

- а) метод планування й розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісному виразі;
- б) грошове вираження діяльності організації чи споживання ресурсів;
- в) термін, який використовується для визначення і матеріальних благ, і непомітних послуг;
- г) зміна структури і статусу підприємства шляхом злиття, відокремлення, поглинання, перетворення.

**16. Основний критерій оцінки обраної стратегії:**

- а) стратегія має відповідати цілям організації;
- б) стратегія має відповідати кваліфікації працівників;
- в) стратегія має відповідати зобов'язанням організації;
- г) стратегія має відповідати періоду, протягом якого відбуватимуться зміни.

**17. Харизма – це:**

- а) можливості керівника;
- б) когнітивні здібності керівника;

- в) це різновид повноважень;
- г) влада, побудована на особистих якостях та здібностях людини.

**18. Тип змін, коли підприємство змінює галузь і відповідно змінюється продукт та місце на ринку, – це:**

- а) перебудова підприємства;
- б) радикальне перетворення підприємства;
- в) злиття з аналогічними підприємствами;
- г) перетворення функціонування підприємства.

**19. До первинних факторів, що впливають на зміну організаційної культури відносяться:**

- а) зовнішній та внутрішній дизайн і оформлення приміщень;
- б) система передачі інформації та організаційні процедури;
- в) ставлення до роботи і стиль поведінки керівників;
- г) філософія та зміст існування підприємства.

**20. Мотивація – це:**

- а) відчуття відсутності фізіологічного або психологічного чого-небудь;
- б) це все те, що людина вважає цінним для себе;
- в) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або мети організації;
- г) здатність впливати на окремі особистості і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей.

### Варіант 6

**1. Стратегічне управління базується на:**

- а) концепції підприємства як підприємства як «відкритої, матеріально-речовинної та соціально-економічної системи»;
- б) концепції підприємства як «закритої системи»;
- в) концепції підприємства як «соціотехнічної системи»;
- г) концепції підприємства як «економічної системи».

**2. Якому періоду часу в історичному контексті розвитку стратегічного управління відповідає етап «бюджетування»?**

- а) 1940-50-х роки XX ст.;
- б) 1960-70-ті роки XX ст. ;
- в) 1950-і – початок 1960-х років XX ст;
- г) друга половина 1970-х років XX ст. і до теперішнього часу.

**3. Якщо фірма може проводити послідовну реалізацію кількох стратегій, тоді вважають, що вона реалізує:**

- а) комбіновану стратегію;
- б) диверсифіковану стратегію;
- в) концентровану стратегію;
- г) інтегровану стратегію.

**4. Значення даної функціональної стратегії зростає в наукомістких сферах бізнесу, в її основі знаходиться управління дослідженнями, розробками, створення та використання нововведень різних типів:**

- а) інноваційна стратегія;
- б) виробнича стратегія;
- в) фінансова стратегія;
- г) стратегія управління персоналом підприємства.

**5. Стратегія бізнесу, яка передбачає розширення організації шляхом додавання нових структур:**

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого зростання;
- г) стратегії скорочення

**6. Що являє собою «процес адаптації» в процесі досягнення цілей?**

- а) досягнення якісної мети, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці;
- б) погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин;
- в) це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх;
- г) це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

**7. Цілі, які стосуються більшою мірою напряду зміцнення становища компанії в галузі, збереження і підвищення її довгострокових конкурентних позицій на ринку:**

- а) загальні цілі;
- б) стратегічні цілі;
- в) фінансові цілі;
- г) короткострокові цілі.

**8. Яке з наведених стверджень є правильним:**

- а) складання стратегічного плану – це функція вищого керівництва;
- б) складання стратегічного плану – це справа консультантів по стратегічному плануванню;
- в) складання стратегічного плану – це функція планового відділу;
- г) складання стратегічного плану – це процес, у якому обов'язково повинні брати участь менеджери всіх рівнів управління, спеціалісти й ті, хто безпосередньо буде його виконувати.

**9. Роз'яснювальна функція стратегічного аналізу:**

- а) поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи;
- б) створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища;
- в) вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища;
- г) реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.

**10. Складність зовнішнього середовища характеризується:**

- а) силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- б) відносною швидкістю і різними темпами зміни факторів середовища;
- в) кількістю інформації про середовище та рівнем упевненості у її точності;
- г) системою факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу.

**11. Що є основою створення стрижньових компетенцій?**

- а) ресурси (матеріальні та нематеріальні);
- б) загальні компетенції ;
- в) ресурси та загальні компетенції;
- г) нематеріальні ресурси.

**12. Відмінність, що дає організації реальне збільшення її успіху на ринку:**

- а) концентрація;
- б) інновація;
- в) конкурентна перевага;
- г) інтеграція.

**13. Джерела конкурентних переваг, які можна утримувати довгий час і які менш доступні конкурентам:**

- а) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;
- б) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патентована технологія;
- в) масштаб виробництва, патентована технологія;
- г) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення.

**14. Зміст портфельної стратегії включає:**

- а) розміщення і масштаби майбутніх сфер діяльності, де будуть гнучко виявлятися конкурентні переваги організації, синергізм різних видів діяльності;
- б) використання технологій, управлінських талантів, досвіду;
- в) використання організацією конкурентних переваг потенційних партнерів по бізнесу в цілях даної організації;
- г) багатогранне використання різного виду ресурсів організації: матеріальних, фінансових, науково-технічних, кадрових тощо.

**15. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію підприємство, називаються:**

- а) стратегічними зонами господарювання;
- б) стратегічними господарськими центрами;
- в) секторами бізнесу;
- г) галузями бізнесу.

**16. Якщо стратегія відповідає цілям організації, то подальшу її оцінку здійснюють у таких напрямках:**

- а) відповідність обраної стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища, потенціалу та можливостям;

б) відповідність обраної стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища, потенціалу та можливостям, прийнятність ризику, закладеного в стратегії;

в) реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії;

г) відповідність фінансовим ресурсам.

**17. Що слугує мотивом до дій з точки зору змістовних теорій мотивації?**

а) потреби;

б) характер людини;

в) набір обставин на певний період часу;

г) поведінка людини.

**18. Коли підприємство не змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, то це:**

а) перебудова підприємства;

б) зміна виробничого процесу і маркетингової діяльності;

в) злиття з аналогічними підприємствами;

г) перетворення функціонування підприємства.

**19. Які з перелічених мотивів є емоційними?**

а) прагнення безпеки, агресивність;

б) голод, спрага, почуття болю;

в) потреба діяльності, бажання влади, потреба контактів;

г) потреба досвіду, потреба у фізичній діяльності, жага творчості.

**20. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «адаптивна структура»?**

а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;

б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;

в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;

г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації

### Варіант 7

**1. Мислення — це:**

а) узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості;

б) усвідомлення мети, тобто визначення всіх тих характеристик суб'єктивної корисності (пріоритетів, ступеня досяжності тощо), які сприятимуть або перешкоджатимуть її досягненню;

в) визначення шляхів досягнення цілей, тобто вибір альтернативних засобів (методів, способів дій), які матимуть найбільший вплив на скорочення часу досягнення цілей;

г) оцінювання наслідків досягнення цілей з огляду на відносну суб'єктивно-об'єктивну цінність здобутих результатів.

**2. Теорія стратегічного планування і управління на стадії становлення була розвинена:**

- а) американськими дослідниками бізнесу і консультаційних фірм;
- б) японськими дослідниками бізнесу і консультаційних фірм;
- в) європейськими дослідниками бізнесу і консультаційних фірм;
- г) дослідниками бізнесу і консультаційних фірм усіх країн світу.

**3. Стратегія, яка застосовується у крайньому випадку, коли фірма не може вести далі свій бізнес:**

- а) стратегія ліквідації;
- б) стратегія скорочення витрат;
- в) стратегія розвитку ринку;
- г) стратегія вертикальної інтеграції.

**4. Критерій, який найчастіше береться для постановки цілей виробничої стратегії:**

- а) витрати на виробництво продукту;
- б) обсяги виробництва продукту;
- в) оборотність товарних запасів;
- г) собівартість одиниці продукції.

**5. Забезпечення впровадження змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та забезпечення майбутніх змін у діяльності – це основне завдання, яке вирішує:**

- а) політика;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) планування.

**6. Стратегічні цілі – це цілі:**

- а) які встановлюють для зміцнення ділових позицій організації та її конкурентоспроможності;
- б) які спрямовані на одержання конкретних фінансових результатів;
- в) які встановлюють для кожного окремого відділу, підрозділу або служби;
- г) які встановлюють для окремого працівника.

**7. Цілі, які розробляються в рамках загальних цілей з основних видів діяльності в кожному структурному підрозділі і можуть виражатися в кількісних і якісних показниках:**

- а) специфічні цілі;
- б) стратегічні цілі;
- в) фінансові цілі;
- г) довгострокові цілі.

**8. Найбільш поширений компонент формального планування:**

- а) прогноз;
- б) кошторис;



- в) бюджет;
- г) штатний розпис

**9. Діяльність з оцінки стану організації з метою визначення проблем її розвитку:**

- а) внутрішній аналіз;
- б) діагностика;
- в) зовнішній аналіз;
- г) управлінське консультування.

**10. Рухомість зовнішнього середовища характеризується:**

- а) силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- б) відносною швидкістю і різними темпами зміни факторів середовища;
- в) кількістю інформації про середовище та рівнем упевненості у її точності;
- г) системою факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу.

**11. «Модель 5 конкурентних сил» була запропонована:**

- а) Ф. Котлером;
- б) М. Портером;
- в) Г. Поттером;
- г) А. Томпсоном.

**12. Здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей чи післяпродажного обслуговування – це:**

- а) диференціація;
- б) конкуренція;
- в) концентрація;
- г) інтеграція.

**13. Джерела конкурентних переваг, які можна утримувати довгий час і які менш доступні конкурентам:**

- а) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;
- б) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патентована технологія;
- в) масштаб виробництва, патентована технологія;
- г) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення.

**14. Стратегічна зона господарювання – це:**

- а) зона найбільшого стратегічного господарського ризику;
- б) перспективний сегмент ринку;
- в) сегмент оточуючого бізнес-середовища, на який організація має (або бажає одержати) вихід;
- г) вільна економічна зона.

**15. Фінансові ресурси – це:**

- а) ресурси, які невідчутні й неосяжні, але є необхідною умовою для успішного розвитку організації;

- б) ресурси, які необхідні для вкладення в капітальні й поточні (оборотні) активи;
- в) ресурси, які включають матеріальні запаси, землю, будівлі, приміщення, обладнання тощо;
- г) ресурси, які безпосередньо своєю працею забезпечують процес виробництва, збуту, управління тощо.

**16. За розробку і вибір стратегії відповідає:**

- а) вище керівництво компанії;
- б) керівники функціональних служб;
- в) керівник планово-економічного відділу;
- г) керівники всіх рівнів управління.

**17. Що слугує мотивом до дій з точки зору змістовних теорій мотивації?**

- а) потреби;
- б) характер людини;
- в) набір обставин на певний період часу;
- г) поведінка людини.

**18. Зміни на підприємстві, які проводяться у процесі виконання стратегії, – це:**

- а) зміни з подолання опору;
- б) зміни для досягнення організаційного розвитку;
- в) стратегічні зміни;
- г) зміни для досягнення ділового розвитку.

**19. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «адаптивна структура»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

**20. Культури-розвідники за класифікацією Майзла і Сноу:**

- а) не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів;
- б) спроможні поєднувати стабільність і нестабільність: за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими;
- в) існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках;
- г) постійно вишукують нові можливості для нових товарів.

### Варіант 8

**1. Стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, в якому можна виділити:**

- а) функціональний бік, при якому управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів;
- б) процесний – як дію з виявлення і розв'язання проблем, тобто процес підготовки і прийняття рішень;
- в) елементний – як процес організації взаємозв'язку певних структурних елементів;
- г) все зазначене.

**2. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «стратегічне управління»?**

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати перегляд цілей і коректування загального напрямку розвитку.

**3. Стратегії бізнесу, які реалізуються тодіколи спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці:**

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

**4. Варіант стратегії, що включає концентрацію на певного покупця чи кінцеве використання продукту, яких не помітили чи якими знехтували лідери галузі:**

- а) стратегія вільної ніши;
- б) стратегія індивідуального іміджу;
- в) стратегія задоволеного послідовника;
- г) стратегія «найкращої якості».

**5. За рівнем управління, на якому розробляють стратегію, розрізняють:**

- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активну, пасивну стратегію;
- г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.

**6. У менеджменті функцією цілевстановлення є функція:**

- а) організації;
- б) мотивації;
- в) планування;
- г) контролю.

**7. Хто формулює місію (програмну заяву) і стратегічне бачення організації?**

- а) споживачі;
- б) конкуренти;
- в) власник організації або вище керівництво;
- г) усі разом.

**8. Загальні орієнтири для дій і прийняття рішень:**

- а) правила;
- б) політика;
- в) тактика;
- г) процедури.

**9. Описова функція стратегічного аналізу:**

- а) поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи;
- б) створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища;
- в) вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища;
- г) реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.

**10. Де виявляють можливості й погрози для SWOT – аналізу?**

- а) у макрооточенні організації;
- б) у безпосередньому оточенні організації;
- в) у зовнішньому середовищі в цілому;
- г) у внутрішньому середовищі організації.

**11. Інтелектуальні ресурси – це:**

- а) ресурси, які невідчутні й неосяжні, але є необхідною умовою для успішного розвитку організації;
- б) ресурси, які необхідні для вкладення в капітальні й поточні (оборотні) активи;
- в) ресурси, які включають матеріальні запаси, землю, будівлі, приміщення, обладнання тощо.
- г) ресурси, які безпосередньо своєю працею забезпечують процес виробництва, збуту, управління тощо.

**12. До організаційних переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:**

- а) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- б) рівень інформаційних систем, значний досвід роботи і ноу-хау в сфері менеджменту;
- в) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- г) компетентність у сфері дизайну, спроможність (вміння) проводити ефективну рекламу, рівень оволодіння певною технологією.

**13. Властивості, характеристики товару чи марки, які створюють для підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами –**

**це:**

- а) конкурентні переваги;
- б) позиціювання на ринку;
- в) частка ринку;
- г) якість товару чи послуги.

**14. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію підприємство, називаються:**

- а) стратегічними зонами господарювання;
- б) стратегічними господарськими відділами;
- в) секторами бізнесу;
- г) галузями бізнесу.

**15. Яка зі згаданих конкурентних сил має більший вплив на конкуренцію?**

- а) конкурентна сила товарів – субститутів;
- б) конкурентна сила «новачків» галузі;
- в) конкуренція всередині галузі;
- г) конкурентна сила постачальників.

**16. Матриця «товари-ринки» І. Ансоффа призначена для:**

- а) усвідомлення керівництвом поточної стратегії;
- б) вибору можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку;
- в) аналізу портфелю бізнесів;
- г) вибору стратегії в залежності від темпів зростання ринку і привабливості галузі.

**17. Типи організаційних культур за класифікацією Хенді поділяються на:**

- а) захисників, розвідників, аналітиків, реактивні культури;
- б) лідерів, послідовників, новачків;
- в) культури, засновані на владі; рольові культури; цільові культури; особистісно – орієнтовані культури;
- г) адаптивні, хворі або неефективні, сталі.

**18. Метод управління змінами, що має назву "акордеона", характеризується таким основним недоліком:**

- а) великий тиск часу;
- б) ризик провалу;
- в) повільність;
- г) складність.

**19. Що відноситься до категорії «внутрішньої винагороди»:**

- а) заробітна плата;
- б) кар'єра;
- в) відчуття виконаної роботи;
- г) визнання оточення?

**20. Яке визначення стосується поняття «структура»?**

- а) це кількість працівників, які підпорядковуються одному керівникові;
- б) форма уявлення реальності;
- в) це всі підрозділи, що існують в організації;

г) це рівні управління й функціональні сфери організації, побудовані за певною формою, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

### Варіант 9

#### 1. При стратегічному управлінні найважливішими критеріями ефективності управління є:

- а) забезпечення прибутковості;
- б) раціональне використання виробничого потенціалу;
- в) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в оточенні;
- г) обсяг виробництва товарів та послуг.

#### 2. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «стратегічне планування»?

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо, обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність стратегічного маневру.

#### 3. Стратегія, яка полягає в тому, що фірма розширяється за рахунок виробництва технологічно нової продукції, яку реалізують на нових ринках:

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- в) стратегія централізованої диверсифікації;
- г) стратегія конгломератної диверсифікації.

#### 4. Здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей чи після продажного обслуговування – це:

- а) диференціація;
- б) конкуренція;
- в) концентрація;
- г) інтеграція.

#### 5. За стадією «життєвого циклу» підприємства розрізняють:

- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;

- в) активну, пасивну стратегію;
- г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.

**6. Які цілі встановлюють у першу чергу?**

- а) індивідуальні;
- б) оперативні;
- в) довгострокові;
- г) фінансові.

**7. Фінансові цілі – це:**

- а) які встановлюють для зміцнення ділових позицій організації та її конкурентоспроможності;
- б) які спрямовані на одержання конкретних результатів;
- в) які встановлюють для кожного окремого відділу, підрозділу або служби;
- г) які встановлюють для окремого працівника.

**8. «Планова модель» щодо розробки стратегії характеризується тим, що..**

- а) 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;
- б) стратегія розробляється, виконується та оцінюється за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;
- в) використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі;
- г) керівник є головним стратегом–архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.

**9. Конкретний інструмент стратегічного аналізу тільки зовнішнього середовища організації:**

- а) SNW-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) SWOT-аналіз;
- г) внутрішнє управлінське обстеження.

**10. Невизначеність зовнішнього середовища характеризується:**

- а) силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- б) відносною швидкістю і різними темпами зміни факторів середовища;
- в) кількістю інформації про середовище та рівнем упевненості у її точності;
- г) системою факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу.

**11. Виберіть показники, за допомогою яких можливо визначити маркетинговий потенціал:**

- а) ефективність управління;
- б) частка ринку організації;
- в) коефіцієнт оновлення основних фондів;
- г) коефіцієнт використання виробничих потужностей.

**12. До професійних переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:**

- а) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- б) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- в) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- г) компетентність у сфері дизайну, спроможність (вміння) проводити ефективну рекламу, рівень оволодіння певною технологією.

**13. Джерела конкурентних переваг, які більш доступні конкурентам:**

- а) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;
- б) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патентована технологія;
- в) масштаб виробництва, патентована технологія;
- г) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення.

**14. Перелік основних напрямків господарсько-комерційної діяльності, які здійснюються стратегічними бізнес-одинацями підприємства:**

- а) портфель бізнесів;
- б) фінансовий план;
- в) стратегія;
- г) тактика.

**15. Чим стрижньові (серцевинні) компетенції відрізняються від загальних компетенцій?**

- а) дають найкращий результат та відрізняються від конкурентів;
- б) притаманні багатьом організаціям;
- в) не зв'язані з задоволенням запитів клієнтів;
- г) відрізняються від конкурентів.

**16. Відповідно до матриці «товари-ринки» І.Ансоффа стратегія вдосконалення діяльності передбачає:**

- а) забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва і збуту;
- б) розробку нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу;
- в) пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів;
- г) розробку нових видів продукції одночасно із освоєнням нових ринків.

**17. Типи культур за класифікацією Майзла і Сноу поділяються на:**

- а) адаптивні, хворі або неефективні, сталі;
- б) захисників, розвідників, аналітиків, реактивні культури;
- в) лідерів, послідовників, новачків;
- г) культури, засновані на владі; рольові культури; цільові культури; особистісно – орієнтовані культури.



**18. До первинних факторів, що впливають на зміну організаційної культури відносяться:**

- а) зовнішній та внутрішній дизайн і оформлення приміщень;
- б) система передачі інформації та організаційні процедури;
- в) ставлення до роботи і стиль поведінки керівників;
- г) філософія та зміст існування підприємства

**19. Мотивація – це:**

- а) відчуття відсутності фізіологічного або психологічного чого-небудь;
- б) це все те, що людина вважає цінним для себе;
- в) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або мети організації;
- г) здатність впливати на окремі особистості і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей.

**20. Фундаментальні зміни в організації передбачають внесення змін в:**

- а) місію та організаційну культуру;
- б) систему мотивування та оплати праці;
- в) норми та правила поведінки;
- г) функціональні стратегії.

**Варіант 10**

**1. Кого вважають першими стратегами?**

- а) військових стратегів і теоретиків;
- б) філософів давнини;
- в) німецьких військових стратегів;
- г) китайських філософів.

**2. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «довгострокове планування»?**

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо, обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і коректування загального напрямку розвитку.

**3. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології, що відрізняється від існуючої (при цьому нова продукція має бути зорієнтована на старих клієнтів):**

- а) стратегія вертикальної інтеграції;
- б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- в) стратегія центрованої диверсифікації;
- г) стратегія розвитку ринку.

**4. Виробнича стратегія розробляється відповідно до:**

- а) організаційної стратегії;
- б) фінансової стратегії;
- в) маркетингової стратегії;
- г) корпоративної стратегії.

**5. В заходах по реалізації стратегії приймають участь:**

- а) вище керівництво підприємства;
- б) менеджери всіх рівнів управління і робітники підприємства;
- в) керівники всіх функціональних служб;
- г) всі бажаючі.

**6. Прогноз у порівнянні з метою визначає:**

- а) найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку;
- б) напрямок (напрямки, можливості) розвитку з різним рівнем ризиків;
- в) шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходи» руху до них;
- г) концепцію його розвитку підприємства та основні напрямки його ділової активності.

**7. Цілі, які розробляються в рамках місії та відбивають орієнтири діяльності - це:**

- а) специфічні цілі;
- б) стратегічні цілі;
- в) загальні цілі;
- г) довгострокові цілі.

**8. За напрямками діяльності на підприємстві цілі поділяються на:**

- а) стратегічні, тактичні, оперативні;
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- в) зовнішні та внутрішні;
- г) кількісні та якісні.

**9. Інструмент стратегічного аналізу, яким досліджується макросередовище:**

- а) PEST-аналіз;
- б) прогнозування;
- в) SWOT-аналіз;
- г) внутрішнє управлінське обстеження.

**10. Чим відрізняються STEP та SWOT – аналіз:**

- а) SWOT – аналіз дозволяє синтезувати результати STEP – аналізу та аналізу внутрішнього середовища організації;
- б) предметом SWOT – аналізу виступає і зовнішнє, і внутрішнє середовище організації, а STEP – аналізу тільки внутрішнє середовище;

- в) SWOT – аналіз являє аналіз сил і слабкостей організації, а STEP – аналіз – її можливостей і погроз у зовнішньому середовищі;
- г) STEP – аналіз – це різновид якісного, а SWOT – аналіз – кількісного аналізу.

**11. Які показники характеризують виробничий потенціал:**

- а) забезпеченість організації власними та позичковими коштами;
- б) продуктивність праці;
- в) питома вага прогресивних технологічних процесів у технології;
- г) економічність праці апарату управління.

**12. До маркетингових переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:**

- а) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- б) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- в) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- г) привабливий дизайн та упаковка, гарантії для споживачів, різноманіття моделей/видів продукції.

**13. У чому полягає зміст стратегії «найкращої вартості» (оптимальних витрат)?**

- а) стати виробником товару (послуг) з низькими витратами та відмінними характеристиками товару, а потім використовуючи перевагу по витратах, зменшувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що виробляє конкурент;
- б) створення стійкої переваги по витратах над конкурентами, а потім використання її як основи боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку;
- в) стати виробником товару (послуг) з унікальними та відмінними характеристикам відповідно до запитів споживачів;
- г) концентрація уваги на вузьку частку ринку (сегмент) та задоволення потреб обраного цільового сегменту краще, ніж це роблять конкуренти.

**14. Сегментація — це**

- а) поділ організації на підрозділи, відділи та служби;
- б) ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями;
- в) створення ієрархії рівнів управління;
- г) процес створення структури організації.

**15. Бенчмаркінг – це:**

- а) функціональна область організації, яка вивчає споживачів, їх запити, потреби, характеристики тощо;
- б) служба, що обслуговує ринок, стимулює попит і просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості і якість товару;

- в) унікальне нововведення, при якому досягнення поставлених цілей здійснюються співробітниками організації в межах установленої вартості, термінів і якості виконання;
- г) метод, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

**16. Відповідно до матриці І.Ансоффа товарна експансія передбачає:**

- а) забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва і збуту;
- б) розробку нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу;
- в) пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів;
- г) розробку нових видів продукції одночасно із освоєнням нових ринків.

**17. Типи культур за класифікацією Томпсона поділяються на:**

- а) адаптивні, хворі або неефективні, сталі;
- б) захисників, розвідників, аналітиків, реактивні культури;
- в) лідерів, послідовників, новачків;
- г) культури, засновані на владі; рольові культури; цільові культури; особистісно – орієнтовані культури.

**18. Метод подолання опору, який має найбільшу ефективність в умовах дефіциту часу, це:**

- а) примусове управління змінами;
- б) адаптивне управління змінами;
- в) кризове управління змінами;
- г) метод «аккордеона».

**19. Перебудова підприємства передбачає:**

- а) злиття з аналогічним підприємством;
- б) зміну місії, структури та культури;
- в) зміну виробничого процесу, маркетингової діяльності;
- г) зміну маркетингової діяльності.

**20. Що слугує мотивом до дій з точки зору змістовних теорій мотивації?**

- а) потреби;
- б) характер людини;
- в) набір обставин на певний період часу;
- г) поведінка людини.

### Варіант 11

**1. Стратегічне управління – це:**

- а) довгострокове планування;
- б) набір дій і рішень щодо формування стратегії, яка повинна забезпечити компанії найкраще конкурентне становище в зовнішньому середовищі і досягнення поставлених цілей;
- в) система відслідкування зовнішнього середовища;

г) аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації.

**2. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «бюджетування»?**

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності, складання щорічних фінансових кошторисів;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати перегляд цілей і коректування загального напрямку розвитку.

**3. Стратегія, що базується на пошуку та використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нової продукції, при цьому виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з нього:**

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- в) стратегія центрованої диверсифікації;
- г) стратегія вертикальної інтеграції.

**4. Який з прикладів розкриває зміст стратегії «конгломеративна диверсифікація»?**

- а) відома німецька компанія починає виробництво йогурту й інших молочних продуктів на Україні;
- б) хлібозавод придбав виробництво печива, крекерів і солоних сніданків;
- в) відомий виробник автомобілів придбав компанію, яка випускає авіаційні двигуни та електротехнічне обладнання;
- г) щоб запобігти банкрутства, керівництво картонної фабрики відмовляється від виробництва паперу та залишає тільки виробництво шпалерів.

**5. Який рівень стратегії відсутній в одногалузевому підприємстві:**

- а) корпоративна;
- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

**6. Процес встановлення цілей організації здійснюється в такій послідовності:**

- а) встановлення індивідуальних цілей – побудова ієрархії цілей – встановлення загальних цілей – аналіз оточення;

- б) аналіз оточення – побудова ієрархії цілей - установлення загальних цілей – установлення цілей підрозділів, служб - установлення індивідуальних цілей ;
- в) аналіз оточення – установлення загальних цілей – побудова ієрархії цілей - установлення індивідуальних цілей ;
- г) побудова ієрархії цілей - установлення індивідуальних цілей - установлення загальних цілей – аналіз оточення.

**7. Місія організації як сформульоване положення являє:**

- а) визначення виду комерційної діяльності організації;
- б) сенс існування організації, її філософію;
- в) рекламний вислів;
- г) характеристику організації.

**8. За спрямованістю дій цілі поділяються на:**

- а) стратегічні, тактичні, оперативні;
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- в) зовнішні та внутрішні;
- г) кількісні та якісні.

**9. Стратегічний аналіз (за правильного його застосування) виконує такі функції:**

- а) контролюючу, мотиваційну, організаційну;
- б) виховну, організаційну, консультативну;
- в) управлінську, дослідницьку, організаційну;
- г) описову, роз'яснювальну та прогнозу.

**10. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища характеризується:**

- а) силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- б) відносною швидкістю і різними темпами зміни факторів середовища;
- в) кількістю інформації про середовище та рівнем упевненості у її точності;
- г) системою факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу.

**11. Стратегічний потенціал підприємства – це:**

- а) сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії організації;
- б) верхня межа попиту в певний проміжок часу;
- в) максимальний рівень первинного попиту, досягнутий під дією маркетингового тиску всіма конкуруючими організаціями;
- г) верхня межа поточного потенціалу організації.

**12. До збутових переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:**

- а) привабливий дизайн та упаковка, гарантії для споживачів, різноманіття моделей/видів продукції;
- б) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;

- в) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- г) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій.

**13. Стратегія сегментації особливо має успіх:**

- а) під час торгівлі однорідними товарами;
- б) під час виробництва товарів масового попиту;
- в) під час надання елітних послуг;
- г) під час організації торгівлі в маленькому місті.

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

- а) оцінка тенденцій розвитку (скорочення) ринків та властивості продукту;
- б) концепція довгострокового розвитку організації та можливості виробничого потенціалу;
- в) неоднорідність природи ринку та необхідність диференціації продукції, методів її виготовлення, розподілу та збуту;
- г) стратегічний потенціал підприємства та властивості ринку.

**15. Що є джерелом стрижньових компетенцій?**

- а) ресурси (матеріальні та нематеріальні);
- б) компетенції ;
- в) ресурси та загальні компетенції;
- г) людські ресурси.

**16. Відповідно до матриці І.Ансоффа стратегія диверсифікації передбачає:**

- а) забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва і збуту;
- б) розробку нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення збуту;
- в) пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів;
- г) розробку нових видів продукції одночасно із освоєнням нових ринків.

**17. Яка з наведених характеристик відповідає визначенню «культури, засновані на владі»?**

- а) цей тип культури існує передусім заради вигоди членів організації і, отже, рідко трапляється в комерційній сфері;
- б) до цього типу культур можна віднести компанії, очолювані або дуже сильною особистістю, або невеликою, але впливовою групою;
- в) цей тип культури притаманний для сталих організацій, як правило, вони прагнуть до суворої ієрархії й базуються на встановлених процедурах, системах і прецедентах;
- г) цей тип культури належить організаціям, діяльність яких пов'язана не з повторюваними операціями, а з вирішенням короткострокових важливих завдань.

**18. Джерелом опору під час впровадження стратегічних змін є:**

- а) окремі люди та групи людей;
- б) керівники та виконавці;
- в) організаційна система та організаційна культура;

г) усі відповіді правильні.

**19. Тимчасова структура, призначена для розробки і впровадження складних проектів:**

- а) матрична;
- б) конгломератна;
- в) проектна;
- г) адаптивна.

**20. До засобів впливу відносять:**

- а) переконання і участь;
- б) делегування і повноваження;
- в) реалізація правил, процедур і ліній поведінки;
- г) всі відповіді вірні.

### **Варіант 12**

**1. Яка організація є успішною?**

- а) яка одержала прибуток;
- б) яка досягла поставленої мети;
- в) яка реалізувала стратегію;
- г) яка є результативною.

**2. Визначіть послідовність етапів еволюції стратегічного управління:**

- а) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління;
- б) довгострокове планування, бюджетування, стратегічне планування, стратегічне управління;
- в) стратегічне планування, довгострокове планування, бюджетування, стратегічне управління;
- г) цільове планування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління.

**3. Стратегії бізнесу, які реалізуються в тому випадку, якщо фірма далі не може розвиватися на цьому ринку із цією продукцією в межах цієї галузі:**

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

**4. Детальний, всебічний, комплексний план, набій дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей:**

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) політика;
- г) тактика.

**5. За розробку і вибір корпоративної стратегії відповідає:**

- а) вище керівництво компанії;
- б) керівники функціональних служб;
- в) керівник планово-економічного відділу;
- г) керівники всіх рівнів управління.



**6. Стратегічне бачення – це:**

- а) те, до чого прагне організація, кінцевий результат її діяльності;
- б) призначення, сенс існування організації;
- в) майбутній напрям розвитку організації, поняття, яке визначає, що організація прагне зробити та якою стати;
- г) заява, що відбиває місію організації та напрям її розвитку.

**7. Описова функція стратегічного аналізу:**

- а) поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи;
- б) створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища;
- в) вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища;
- г) реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.

**8. Щоб правильно сформулювати сферу бізнесу, потрібно враховувати:**

- а) потреби споживачів;
- б) групи споживачів;
- в) технологічне і функціональне виконання (задоволення потреб) ;
- г) усі вищезгадані фактори.

**9. Інструмент стратегічного аналізу, яким досліджуються політичні, економічні, соціокультурні і технологічні аспекти зовнішнього середовища організації:**

- а) PEST-аналіз;
- б) прогнозування;
- в) SWOT-аналіз;
- г) внутрішнє управлінське обстеження.

**10. До основних факторів макросередовища відносять:**

- а) економічні, політичні, правові, технологічні, соціокультурні фактори;
- б) ринкові, фактори конкуренції;
- в) споживачів, конкурентів, постачальників;
- г) політичні і правові фактори.

**11. Основна мета захисних стратегій – це:**

- а) захист конкурентних переваг та оборона власної позиції на ринку;
- б) створення конкурентних переваг;
- в) створення іміджу компанії;
- г) знищення конкурента.

**12. До виробничих переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:**

- а) привабливий дизайн та упаковка, гарантії для споживачів, різноманіття моделей/видів продукції;
- б) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- в) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;

г) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій.

**13. У чому полягає зміст стратегії «найкращої вартості» (оптимальних витрат)?**

а) стати виробником товару (послуг) з низькими витратами та відмінними характеристиками товару, а потім використовуючи перевагу по витратах, зменшувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що виробляє конкурент;

б) створення стійкої переваги по витратах над конкурентами, а потім використання її як основи боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку;

в) стати виробником товару (послуг) з унікальними та відмінними характеристикам відповідно до запитів споживачів;

г) концентрація уваги на вузьку частку ринку (сегмент) та задоволення потреб обраного цільового сегменту краще, ніж це роблять конкуренти.

**14. Головними чинниками, що визначають «стратегічну зону господарювання» підприємства є:**

а) попит та пропозиція;

б) розподіл та продаж;

в) ціна і собівартість продукту;

г) потреби та продукти, що задовольняють ці потреби.

**15. Реклама – це:**

а) функціональна сфера організації, яка вивчає споживачів, їх запити, потреби, характеристики тощо;

б) форма комунікації, що обслуговує ринок, стимулює попит і просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості і якість товару;

в) унікальне нововведення, при якому досягнення поставлених цілей здійснюються співробітниками організації в межах установленої вартості, термінів і якості виконання;

г) метод за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

**16. Відповідно до матриці І.Ансоффа стратегія розвитку ринку передбачає:**

а) забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва і збуту;

б) розробку нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення збуту;

в) пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів;

г) розробку нових видів продукції одночасно із освоєнням нових ринків.

**17. Яка з наведених характеристик відповідає визначенню «рольові культури»?**

а) цей тип культури існує передусім заради вигоди членів організації і, отже, рідко трапляється в комерційній сфері;

- б) до цього типу культур можна віднести компанії, очолювані або дуже сильною особистістю, або невеликою, але впливовою групою;
- в) цей тип культури притаманний для сталих організацій, як правило, вони прагнуть до суворої ієрархії й базуються на встановлених процедурах, системах і прецедентах;
- г) цей тип культури належить організаціям, діяльність яких пов'язана не з повторюваними операціями, а з вирішенням короткострокових важливих завдань.

**18. Метод впровадження організаційних змін, який небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків, однак необхідний в умовах дефіциту часу – це:**

- а) адаптація;
- б) криза;
- в) примушування;
- г) управління опором.

**19. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «лідерство»?**

- а) це можливість впливати на інших;
- б) це здатність впливати на людей, щоб спонукати їх до дій;
- в) принцип, згідно якого працівник може приймати відповідальність тільки за виконання тих задач, які попадають у сферу делегованих йому повноважень;
- г) це будь-яка поведінка, що вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття інших.

**20. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «дивізійна структура»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

### **Варіант 13**

**1. Основними елементами системи стратегічного управління є:**

- а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;
- б) суб'єкти й об'єкти стратегічного управління;
- в) стратегія, структура, організаційна культура;
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

**2. У чому полягають основні відмінності між стратегічним управлінням в комерційній організації й державній установі?**

- а) відмінностей немає;
- б) у комерційній організації можна організувати стратегічне управління, а в державній установі – ні;

- в) є відмінності в способах формування місії й цілей, у способах моніторингу й контролю, у характері відповідальності;
- г) у комерційній організації є місія, а в державній установі немає.

**3. Стратегія, яка виявляється у придбанні структур, які знаходяться між фірмою та споживачем, або у контролі над ними, тобто контролі над системою розподілу та продажу:**

- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- б) стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед;
- в) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- г) стратегія розвитку ринку.

**4. Забезпечення впровадження змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та забезпечення майбутніх змін у діяльності – це основне завдання, яке вирішує:**

- а) політика;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) планування.

**5. Якщо фірма може проводити послідовну реалізацію кількох стратегій, тоді вважають, що вона реалізує:**

- а) комбіновану стратегію;
- б) диверсифіковану стратегію;
- в) концентровану стратегію;
- г) інтегровану стратегію.

**6. Мета у порівнянні з прогнозом визначає:**

- а) найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку;
- б) напрямок (напрямки, можливості) розвитку з різним рівнем ризиків;
- в) шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходи» руху до них;
- г) концепцію його розвитку підприємства та основні напрямки його ділової активності.

**7. Стратегічні цілі – це:**

- а) які встановлюють для зміцнення ділових позицій організації та її конкурентоспроможності;
- б) які спрямовані на одержання конкретних фінансових результатів;
- в) які встановлюють для кожного окремого відділу, підрозділу або служби;
- г) які встановлюють для окремого працівника.

**8. «Підприємницька модель» щодо розробки стратегії характеризується тим, що..**

- а) 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;

- б) стратегія розробляється, виконується та оцінюється із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;
- в) використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі;
- г) керівник є головним стратегом–архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.

**9. Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а так же загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними:**

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) «мозковий штурм»;
- г) матриця БКГ.

**10. До основних факторів безпосереднього оточення відносять:**

- а) економічні, політичні, правові, технологічні, соціокультурні фактори;
- б) ринкові, фактори конкуренції;
- в) споживачів, конкурентів, постачальників;
- г) політичні і правові фактори.

**11. Основна мета наступальної стратегій – це:**

- а) захист конкурентних переваг та оборона власної позиції на ринку;
- б) створення конкурентних переваг;
- в) створення іміджу компанії;
- г) знищення конкурента.

**12. До технологічних переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:**

- а) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- б) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- в) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- г) привабливий дизайн та упаковка, гарантії для споживачів, різноманіття моделей/видів продукції.

**13. Які показники характеризують виробничий потенціал:**

- а) забезпеченість людськими ресурсами;
- б) продуктивність праці;
- в) питома вага прогресивних технологічних процесів у технології;
- г) економічність праці апарату управління.

**14. У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані:**

- а) конкурентні стратегії;
- б) еталонні стратегії;

- в) стратегії диверсифікації;
- г) продуктово-товарні стратегії.

**15. Яке визначення найкраще характеризує бенчмаркінг?**

- а) удосконалення діяльності на основі комплексного дослідження існуючої практики і майбутніх змін;
- б) комплекс планів вивчення ринку, формування товарного асортименту, цінової політики, комунікаційної та збутової діяльності;
- в) постійний систематичний пошук інформації, спрямований на виявлення факторів продуктивності в конкурентів і запозичення їхнього досвіду;
- г) позиціонування підприємства в галузь, пошук внутрішніх можливостей удосконалення бізнес-процесів.

**16. Згідно з матрицею І.Ансоффа ця стратегія передбачає зниження собівартості і за рахунок цього більш інтенсивну рекламу, нижчі ціни, надання додаткових послуг, встановлення контролю над конкурентами:**

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія вдосконалення діяльності;
- в) товарна експансія;
- г) стратегія диверсифікації.

**17. Яка з наведених характеристик відповідає визначенню «цільові культури»?**

- а) цей тип культури існує передусім заради вигоди членів організації і, отже, рідко трапляється в комерційній сфері;
- б) до цього типу культур можна віднести компанії, очолювані або дуже сильною особистістю, або невеликою, але впливовою групою;
- в) цей тип культури притаманний для сталих організацій, як правило, вони прагнуть до суворої ієрархії й базуються на встановлених процедурах, системах і прецедентах;
- г) цей тип культури належить організаціям, діяльність яких пов'язана не з повторюваними операціями, а з вирішенням короткострокових важливих завдань.

**18. Якщо стратегічні зміни підприємства не є істотними та їх здійснення мало стосується діяльності підприємства у цілому, тоді це:**

- а) незмінне функціонування підприємства;
- б) звичайні зміни підприємства;
- в) помірне перетворення підприємства;
- г) перетворення функціонування підприємства.

**19. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «адаптивна структура»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;

г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

**20. Що повинні робити менеджери для задоволення потреб робітників:**

- а) обирати найкращі рішення за конкретними, встановленими заздалегідь критеріями;
- б) створювати умови, які б дозволили людям через досягнення цілей організації задовольняти свої потреби;
- в) посилювати керівні принципи;
- г) створювати умови для приємного спілкування.

**Варіант 14**

**1. Когнітивний стиль менеджера складається з:**

- а) іміджу, комунікабельності, порядності, здібностей;
- б) екстраверсії – інтроверсії, сенсорики – інтуїції, мислення – емоцій, судження – сприйняття;
- в) здібностей, сприйняття, цінностей, обдарованості, думки, очікувань;
- г) посади, службових обов'язків, сфери контролю, рівня управління, методів контролю.

**2. Основними складовими процесу стратегічного управління є:**

- а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;
- б) суб'єкти та об'єкти стратегічного управління;
- в) стратегічне планування і тактичне планування;
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

**3. Стратегія, яка спрямована на зростання фірми за рахунок придбання постачальників або посиленню контролю за ними, а також за рахунок утворення дочірніх структур, які є постачальниками:**

- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- б) стратегія вертикальної інтеграції;
- в) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- г) стратегія розвитку ринку.

**4. Стратегію підприємства здебільшого розробляє:**

- а) найвище керівництво;
- б) керівники всіх рівнів управління;
- в) керівники функціональних служб;
- г) всі бажаючі.

**5. Стратегія, яка застосовується у крайньому випадку, коли фірма не може вести далі свій бізнес:**

- а) стратегія ліквідації;
- б) стратегія скорочення витрат;
- в) стратегія розвитку ринку;
- г) стратегія вертикальної інтеграції.

**6. Мета в управлінні — це:**

- а) ідеальний образ бажаного, можливого та необхідного стану об'єкта;
- б) те до чого прагнуть;

- в) кінцевий результат діяльності;
- г) всі відповіді вірні.

**7. Які цілі встановлюють у першу чергу?**

- а) короткострокові;
- б) оперативні;
- в) стратегічні;
- г) фінансові.

**8. Модель «навчання на досвіді» щодо розробки стратегії характеризується тим, що..**

- а) 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;
- б) стратегія розробляється, виконується та оцінюється із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;
- в) використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі;
- г) керівник є головним стратегом–архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.

**9. Сфера внутрішнього середовища організації, яка містить комунікаційні процеси, організаційну структуру, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування:**

- а) кадрова;
- б) маркетингова;
- в) організаційна;
- г) виробнича.

**10. Яку назву має аналіз факторів макрооточення організації?**

- а) ТОП – аналіз;
- б) СТЕП – аналіз;
- в) ССЗМ – аналіз;
- г) 7S- аналіз.

**11. Яка відмінність портфельної (корпоративної) стратегії від конкурентної?**

- а) конкурентна стратегія – це вибір у межах однієї конкретної сфери бізнесу, а портфельна – це передусім вибір самих сфер бізнесу;
- б) конкурентна стратегія – це стратегія, що стосується засобів ведення конкурентної боротьби і створення конкурентних переваг, а портфельна – вибір об’єктів інвестування;
- в) портфельна стратегія, звичайно, не конкурентна;



г) конкурентна стратегія припускає вибір з декількох портфельних стратегій тієї, яка дасть найбільші переваги в конкуренції.

**12. Джерела конкурентних переваг, які можна утримувати довгий час і які менш доступні конкурентам:**

- а) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;
- б) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патенти;
- в) масштаб виробництва, патентована технологія;
- г) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення.

**13. У чому полягає зміст стратегії «фокусування»?**

- а) стати виробником товару (послуг) з низькими витратами та відмінними характеристиками товару, а потім використовуючи перевагу по витратах, зменшувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що виробляє конкурент;
- б) створення стійкої переваги по витратах над конкурентами, а потім використання її як основи боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку;
- в) стати виробником товару (послуг) з унікальними та відмінними характеристикам відповідно до запитів споживачів;
- г) концентрація уваги на вузьку частку ринку (сегмент) та задоволення потреб обраного цільового сегменту краще, ніж це роблять конкуренти.

**14. «Портфельний» аналіз і планування дають змогу:**

- а) ранжувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про їх подальший розвиток;
- б) задовольнити потреби певного сегменту ринку;
- в) визначити конкурентний статус підприємства;
- г) визначити місткість ринку.

**15. Яке з положень є наслідком наступу на «лідерів» ринку?**

- а) дії наступового характеру проти таких компаній менш ризиковані. Особливо успішними атакуючі дії бувають в тому випадку, якщо сила того, хто наступає, відповідає слабким сторонам;
- б) дії наступового характеру проти таких організацій у більшості випадків мають успіх;
- в) дії наступового характеру проти таких компаній можуть у більшості випадків призвести до втрати цінних ресурсів без досягнення результатів;
- г) дії наступового характеру проти таких організацій, які мають обмежені можливості й досвід на рівні регіону (місцевості), у більшості випадків мають успіх.

**16. Згідно з матрицею І.Ансоффа варіантами реалізації цієї стратегії є надання нових споживчих характеристик товару, вдосконалення вже існуючих, розширення товарної номенклатури і асортименту продукції:**

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія вдосконалення діяльності;
- в) товарна експансія;
- г) стратегія диверсифікації

**17. Яка з наведених характеристик відповідає визначенню «особистісно – орієнтовані культури»?**

- а) цей тип культури існує передусім заради вигоди членів організації і, отже, рідко трапляється в комерційній сфері;
- б) до цього типу культур можна віднести компанії, очолювані або дуже сильною особистістю, або невеликою, але впливовою групою;
- в) цей тип культури притаманний для сталих організацій, як правило, вони прагнуть до суворої ієрархії й базуються на встановлених процедурах, системах і прецедентах;
- г) цей тип культури належить організаціям, діяльність яких пов'язана не з повторюваними операціями, а з вирішенням короткострокових важливих завдань.

**18. В процесі проведення стратегічних змін важко змінювати:**

- а) стратегію;
- б) структуру;
- в) організаційну культуру;
- г) місію.

**19. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «функціональна департаменталізація»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

**20. Які з перелічених мотивів є соціальними?**

- а) прагнення безпеки, агресивність;
- б) голод, спрага, почуття болю;
- в) потреба контактів, бажання влади, потреба контактів;
- г) потреба досвіду, потреба у фізичній діяльності, жага творчості.

**Варіант 15**

**1. Спосіб поєднання компонентів системи для найліпшого виконання головної мети підприємства – це:**

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) структура;
- г) політика.

**2. Сучасне стратегічне управління – це:**

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі екстрених рішень;
- г) управління на основі стратегічного передбачення.

**3. Стратегія бізнесу, яка передбачає розширення організації шляхом додавання нових структур:**

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

**4. За поведінкою на ринку розрізняють:**

- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активну, пасивну стратегію;
- г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.

**5. Який рівень стратегії найнижчий в одногалузевому підприємстві:**

- а) корпоративна;
- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

**6. Установлення цілей у загальному вигляді передбачає, що мають бути виконані чотири обов'язкові етапи:**

- а) установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем і виконавців; виявлення та аналіз тенденцій, які можна спостерігати в середовищі функціонування організації; установлення загальної мети організації; побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);
- б) виявлення та аналіз тенденцій, які можна спостерігати в середовищі функціонування організації; установлення загальної мети організації; побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»); установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем і виконавців;
- в) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»); установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем і виконавців; виявлення та аналіз тенденцій, які можна спостерігати в середовищі функціонування організації; установлення загальної мети організації;
- г) установлення загальної мети організації; побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»); установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем і виконавців.

**7. Ціль – це:**

- а) те, до чого прагнуть в конкретний момент часу;
- б) бажаний результат;
- в) зобов'язання досягти конкретних результатів у визначених часових рамках;
- г) усі відповіді правильні.

**8. Одноосібний підхід щодо планування стратегії характеризується тим, що..**

- а) 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;
- б) 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;
- в) використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі;
- г) керівник є головним стратегом–архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.

**9. Сфера внутрішнього середовища організації, яка складається з таких процесів, як взаємодія керівників і виконавців, наймання, навчання персоналу, оцінка результатів праці і стимулювання:**

- а) кадрова;
- б) виробнича;
- в) організаційна;
- г) маркетингова.

**10. Метод, що базується на аналізі прямокутної системи координат, де на вертикальній осі відкладається значення внутрішніх параметрів – фінансових показників та показників стабільності, а на горизонтальній осі – значення зовнішніх параметрів – конкурентної переваги підприємства та привабливості галузі:**

- а) GE/McKinsey;
- б) PEST- аналіз;
- в) MAI;
- г) SPACE-метод.

**11. Яке з положень є наслідком наступу на тих, що «грають другорядні ролі» на ринку?**

- а) дії наступового характеру проти таких компаній менш ризиковані. Особливо успішними атакуючі дії бувають в тому випадку, якщо сила того, хто наступає, відповідає слабким сторонам;
- б) дії наступового характеру проти таких організацій у більшості випадків мають успіх;
- в) дії наступового характеру проти таких компаній можуть у більшості випадків призвести до втрати цінних ресурсів без досягнення результатів;
- г) дії наступового характеру проти таких організацій, які мають обмежені можливості й досвід на рівні регіону (місцевості), у більшості випадків мають успіх.

**12. Джерела конкурентних переваг низького рангу:**

- а) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;

- б) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патентована технологія;
- в) масштаб виробництва, патентована технологія;
- г) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення.

**13. У чому полягає зміст стратегії «диференціації»?**

- а) стати виробником товару (послуг) з низькими витратами та відмінними характеристиками товару, а потім використовуючи перевагу по витратах, зменшувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що виробляє конкурент;
- б) створення стійкої переваги по витратах над конкурентами, а потім використання її як основи боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку;
- в) стати виробником товару (послуг) з унікальними та відмінними характеристикам відповідно до запитів споживачів;
- г) конкуренція уваги на вузьку частку ринку (сегмент) та задоволення потреб обраного цільового сегменту краще, ніж це роблять конкуренти.

**14. Зона стратегічних ресурсів (ЗСР ) – це:**

- а) це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.
- б) сегмент оточуючого бізнес-середовища, на який організація має (або бажає одержати) вихід;
- в) сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи;
- г) процес реалізації ресурсних стратегій.

**15. Це відділення, філіал чи група підрозділів, які відповідають за окремий напрямок бізнесу підприємства (продукт, групу продуктів, сегмент ринку, окремий ринок, регіон):**

- а) портфель бізнесів;
- б) материнська компанія;
- в) стратегічна бізнес-одиниця;
- г) дочірня компанія.

**16. Згідно з матрицею І.Ансоффа ця стратегія пов'язана із значними затратами і ризиком, але в перспективі є більш прибутковою:**

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія вдосконалення діяльності;
- в) товарна експансія;
- г) стратегія диверсифікації.

**17. Яка з наведених характеристик відповідає визначенню «особистісно – орієнтовані культури»?**

- а) цей тип культури існує передусім заради вигоди членів організації і, отже, рідко трапляється в комерційній сфері;

- б) до цього типу культур можна віднести компанії, очолювані або дуже сильною особистістю, або невеликою, але впливовою групою;
- в) цей тип культури притаманний для сталих організацій, як правило, вони прагнуть до суворої ієрархії й базуються на встановлених процедурах, системах і прецедентах;
- г) цей тип культури належить організаціям, діяльність яких пов'язана не з повторюваними операціями, а з вирішенням короткострокових важливих завдань.

**18. Який з прийомів проведення стратегічних змін є небажаним?**

- а) власний приклад керівника;
- б) надання відомостей і комунікацій;
- в) примушення;
- г) маніпулювання підлеглими з боку менеджменту шляхом апелювання до емоцій працівників.

**19. Що слугує мотивом до дій з точки зору змістовних теорій мотивації?**

- а) потреби;
- б) характер людини;
- в) набір обставин на певний період часу;
- г) поведінка людини.

**20. Який із факторів має першочергове значення для вибору організаційної структури:**

- а) технологія;
- б) стратегія;
- в) розмір організації та її галузева приналежність;
- г) динамізм зовнішнього середовища.

**Варіант 16**

**1. Сучасне стратегічне управління – це:**

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі екстрених рішень;
- г) управління на основі стратегічного передбачення.

**2. Спосіб поєднання компонентів системи для найліпшого виконання головної мети підприємства – це:**

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) структура;
- г) політика.

**3. Стратегія, яка передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту та його реалізації на існуючому ринку:**

- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення витрат;
- в) стратегія розвитку продукту;
- г) стратегія централізованої диверсифікації.

**4. За рівнем управління, на якому розробляють стратегію, розрізняють:**

- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активну, пасивну стратегію;
- г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.

**5. Стратегія, яка розповсюджується на напрям діяльності компанії:**

- а) корпоративна;
- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

**6. Хто формулює місію організації?**

- а) керівник (або власник);
- б) рада директорів спільно з консультантами;
- в) керівництво спільно з працівниками підприємства;
- г) вища організація.

**7. Індивідуальні цілі – це:**

- а) які встановлюють для зміцнення ділових позицій організації та її конкурентоспроможності;
- б) які спрямовані на одержання конкретних фінансових результатів;
- в) які встановлюють для кожного окремого відділу, підрозділу або служби;
- г) які встановлюють для окремого виконавця.

**8. Проект – це:**

- а) функціональна область організації, яка вивчає споживачів, їх запити, потреби, характеристики тощо;
- б) форма комунікації, що обслуговує ринок, стимулює попит і просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості і якість товару;
- в) унікальне нововведення, при якому досягнення поставлених цілей здійснюються співробітниками організації в межах установленої вартості, термінів і якості виконання;
- г) метод, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

**9. У процесі формування корпоративної стратегії за допомогою SWOT-аналізу визначаються:**

- а) стратегія адаптації до зовнішнього середовища і стратегія адаптації до ресурсів підприємства;
- б) стратегія формування середовища;
- в) стратегія активного наступу і стратегія пасивної оборони;
- г) ділова, функціональна і операційна стратегія.

**10. З погляду взаємодії з зовнішнім середовищем, організація є:**

- а) закритою системою;

- б) складною системою;
- в) відкритою системою;
- г) незалежною системою.

**11. Яке визначення найкраще характеризує бенчмаркінг?**

- а) удосконалення діяльності на основі комплексного дослідження існуючої практики і майбутніх змін;
- б) комплекс планів вивчення ринку, формування товарного асортименту, цінової політики, комунікаційної та збутової діяльності;
- в) постійний систематичний пошук інформації, спрямований на виявлення факторів продуктивності в конкурентів і запозичення їхнього досвіду;
- г) позиціонування підприємства в галузь, пошук внутрішніх можливостей удосконалення бізнес-процесів.

**12. Властивості, які створюють для підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами – це:**

- а) конкурентні переваги;
- б) позиціонування на ринку;
- в) частка ринку;
- г) висока якість товару чи послуги.

**13. У чому полягає зміст стратегії «лідерство в ціні»?**

- а) стати виробником товару (послуг) з низькими витратами та відмінними характеристиками товару, а потім використовуючи перевагу по витратах, зменшувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що виробляє конкурент;
- б) створення стійкої переваги по витратах над конкурентами, а потім використання її як основи боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку;
- в) стати виробником товару (послуг) з унікальними та відмінними характеристикам відповідно до запитів споживачів;
- г) конкуренція уваги на вузьку частку ринку (сегмент) та задоволення потреб обраного цільового сегменту краще, ніж це роблять конкуренти.

**14. Ресурсна стратегія — це:**

- а) певна сукупність дій підприємств-постачальників;
- б) це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності;
- в) багатогранне використання різного виду ресурсів організації: матеріальних, фінансових, науково-технічних, кадрових тощо;
- г) стратегія, яка пов'язана з придбанням або посиленням контролю над структурами, що займаються постачанням.

**15. Один із найбільш розповсюджених методів аналізу основних бізнесів підприємства:**



- а) матричний;
- б) моделювання;
- в) статистичний;
- г) економічний.

**16. Згідно з матрицею І.Ансоффа принципами використання цієї стратегії є прагнення залишити насичений неперспективний ринок і одержати переваги від діяльності на нових ринках:**

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія вдосконалення діяльності;
- в) товарна експансія;
- г) стратегія диверсифікації.

**17. Культурно-розвідники за класифікацією Майзла і Сноу:**

- а) не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів;
- б) спроможні поєднувати стабільність і нестабільність: за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими;
- в) існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках;
- г) постійно вишукують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність.

**18. Подолання опору в процесі управління стратегічними змінами досягається за рахунок:**

- а) власного прикладу керівника;
- б) надання відомостей і комунікацій;
- в) примушення;
- г) всі відповіді вірні.

**19. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «функціональна департаменталізація»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

**20. Авторитет керівника – це:**

- а) можливість впливати на інших;
- б) здатність людини спонукати інших до дій та вчинків;
- в) право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на досягнення результатів;
- г) це індивідуальна особливість людини.

## Варіант 17

### 1. Основними складовими процесу стратегічного управління є:

- а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;
- б) суб'єкти та об'єкти стратегічного управління;
- в) стратегічне планування і тактичне планування;
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

### 2. Когнітивний стиль менеджера складається з:

- а) іміджу, комунікабельності, порядності, здібностей;
- б) екстраверсії - інтроверсії, сенсорики – інтуїції, мислення – емоцій, судження – сприйняття;
- в) здібностей, сприйняття, цінностей, обдарованості, думки, очікувань;
- г) посади, службових обов'язків, сфери контролю, рівня управління, методів контролю.

### 3. Стратегія бізнесу, яка передбачає розширення організації шляхом додавання нових структур:

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

### 4. За характером поведінки організації на ринку розрізняють:

- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активну, пасивну стратегію;
- г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.

### 5. Стратегія, яка відноситься до дій окремих служб і відділів підприємства:

- а) корпоративна;
- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

### 6. Стратегічні цілі – це цілі:

- а) які встановлюють для зміцнення ділових позицій організації та її конкурентоспроможності;
- б) які спрямовані на одержання конкретних фінансових результатів;
- в) які встановлюють для кожного окремого відділу, підрозділу або служби;
- г) які встановлюються для окремого працівника.

### 7. Що являє собою «процес ідентифікації» в процесі досягнення цілей?

- а) якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці
- б) погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин;
- в) це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх;

г) це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

**8. Бюджет визначається як:**

- а) метод планування розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісному виразі;
- б) грошове вираження діяльності організації чи споживання ресурсів;
- в) узагальнюючий термін, який використовується для визначення і матеріальних благ, і непомітних послуг;
- г) зміна структури і статусу підприємства.

**9. Сфера внутрішнього середовища організації, яка включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових потоків фірми:**

- а) фінансова;
- б) маркетингова;
- в) організаційна;
- г) виробнича.

**10. Які фактори зовнішнього середовища вивчають у першу чергу, якщо організація починає діяльність за кордоном?**

- а) фактори конкуренції;
- б) політичні (правові), економічні, соціокультурні;
- в) споживачів;
- г) технологічні.

**11. Стрижньова (серцевинна) компетенція – це:**

- а) компетенція управлінського персоналу фірми;
- б) компетенція організації в галузі виробництва та реалізації продукції;
- в) компетенція урядовців центральних міністерств і відомств;
- г) унікальна особливість організації здійснювати ті чи інші функції найкращим чином.

**12. Сфера внутрішнього середовища організації, яка містить комунікаційні процеси, організаційну структуру, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування:**

- а) соціальна;
- б) фінансова;
- в) організаційна;
- г) виробнича.

**13. Властивості, характеристики товару чи марки, які створюють для підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами – це:**

- а) конкурентні переваги;
- б) позиціонування на ринку;
- в) частка ринку;
- г) висока якість товару чи послуги.

**14. Це відділення, філіал чи група підрозділів, які відповідають за окремий напрямок бізнесу підприємства (продукт, групу продуктів, сегмент ринку,**

**окремий ринок, регіон):**

- а) портфель бізнесів;
- б) материнська компанія;
- в) стратегічна бізнес-одиниця;
- г) дочірня компанія.

**15. Таблиця, в якій порівнюється стратегічні позиції бізнес-одиниць підприємства:**

- а) «управлінська сітка» Блейка-Моутона;
- б) піраміда А.Маслоу;
- в) матриця портфелю бізнесів;
- г) матрична структура управління.

**16. Тимчасова структура, призначена для розробки і впровадження складних проектів:**

- а) матрична;**
- б) конгломератна;**
- в) проектна;**
- г) дивізіональна.

**17. Культури-аналітики за класифікацією Майзла і Сноу:**

- а) їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках.
- б) не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів;
- в) постійно вишуковують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність;
- г) за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими.

**18. Готовність організації до змін залежить від:**

- а) участі менеджерів, співробітників організації;
- б) культури організації, її розмірів, структури, виду продукту, який вона виробляє, від її позиції на ринку, її віку;
- в) ринку; галузі, в якій працює організація;
- г) бажання співробітників.

**19. Зміни на підприємстві, які проводяться у процесі виконання стратегії, – це:**

- а) зміни з подолання опору;
- б) зміни для досягнення організаційного розвитку;
- в) стратегічні зміни;
- г) зміни для досягнення ділового розвитку.

**20. Що слугує мотивом до дій з точки зору процесуальних теорій мотивації?**

- а) потреби;
- б) характер людини;
- в) набір обставин на певний період часу;
- г) поведінка людини.

### Варіант 18

#### 1. У чому полягають основні відмінності між стратегічним управлінням в комерційній організації й державній установі?

- а) відмінностей немає;
- б) у комерційній організації можна організувати стратегічне управління, а в державній установі – ні;
- в) є відмінності в способах формування місії й цілей, у способах моніторингу й контролю, у характері відповідальності;
- г) у комерційній організації є місія, а в державній установі немає.

#### 2. Основними структурними елементами системи стратегічного управління є:

- а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;
- б) суб'єкти й об'єкти стратегічного управління;
- в) стратегія, структура, організаційна культура;
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

#### 3. Стратегія, яка передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту та його реалізації на існуючому ринку:

- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення витрат;
- в) стратегія розвитку продукту;
- г) стратегія централізованої диверсифікації.

#### 4. Активна стратегія характеризується:

- а) диверсифікацією, технологічною орієнтацією, наступальністю;
- б) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
- в) ринковою орієнтацією, оборонною стратегією;
- г) використанням вже перевірених управлінських рішень і методів.

#### 5. Стратегія, метою якої є захист стратегічно важливих джерел сировини, зменшення залежності від постачальників:

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія регресивної інтеграції;
- в) стратегія прогресивної інтеграції;
- г) ресурсна стратегія.

#### 6. Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- а) реальність, конкретність, досяжність; погодженість; вимірюваність; однозначність для сприйняття, ясність; гнучкість;
- б) прийнятність; відображення змісту діяльності;
- в) вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес); наукова обґрунтованість;
- г) всі відповід вірні.

#### 7. Процес встановлення цілей організації здійснюється в такій послідовності:

- а) встановлення індивідуальних цілей – побудова ієрархії цілей – встановлення загальних цілей – аналіз оточення;

- б) аналіз оточення – побудова ієрархії цілей - устанавлення загальних цілей - устанавлення індивідуальних цілей;
- в) аналіз оточення – устанавлення загальних цілей – побудова ієрархії цілей - устанавлення індивідуальних цілей ;
- г) побудова ієрархії цілей - устанавлення індивідуальних цілей - устанавлення загальних цілей – аналіз оточення.

#### **8. Політика організації:**

- а) несе в собі обмежувальний або приписувальний характер дій або відношень в організації, створює загальну «атмосферу» де й відбувається діяльність;
- б) це репутація (імідж);
- в) це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуєчись власними міркуваннями;
- г) є способом встанавлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем.

#### **9. Сфера внутрішнього середовища організації, яка охоплює процеси, пов'язані з реалізацією продукції:**

- а) фінансова;
- б) маркетингова;
- в) виробнича;
- г) організаційна.

#### **10. Макрооточення організації – це:**

- а) фактори, що знаходяться з нею в безпосередній взаємодії;
- б) фактори, що створюють загальні умови існування організації;
- в) все те, що оточує організацію зовні;
- г) фактори правового та політичного регулювання

#### **11. Стрижньова (серцевинна) компетенція – це:**

- а) компетенція управлінського персоналу фірми;
- б) компетенція організації в галузі виробництва та реалізації продукції;
- в) компетенція урядовців центральних міністерств і відомств.
- г) унікальна особливість організації здійснювати ті чи інші функції найкращим чином.

#### **12. Сфера внутрішнього середовища організації, яка складається з таких процесів, як взаємодія керівників і виконавців, наймання, навчання персоналу, оцінка результатів праці і стимулювання:**

- а) кадрова;
- б) виробнича;
- в) організаційна;
- г) маркетингова.

#### **13. Стратегія конкуренції компанії містить у собі:**

- а) використання різного виду ресурсів організації: матеріальних, фінансових, науково-технічних, кадрових тощо;
- б) захист конкурентних переваг та оборона власної позиції на ринку;

- в) функціональні стратегії, дії і плани керівництва з роботи в умовах галузі, а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми;
- г) підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

**14. Один із найбільш розповсюджених методів аналізу основних бізнесів підприємства:**

- а) матричний;
- б) моделювання;
- в) статистичний;
- г) економічний.

**15. Горизонтальна вісь матриці БКГ показує:**

- а) відносну частку ринку, яку займає стратегічна бізнес-одиниця відносно лідера ринку;
- б) річні темпи зростання галузевого ринку;
- в) наглядну картину порівняльної сили кожної бізнес-одиниці в портфелі підприємства;
- г) потребу кожної бізнес-одиниці в фінансуванні.

**16. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «дивізійна структура»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

**17. Реактивні культури за класифікацією Майзла і Сноу:**

- а) не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів;
- б) спроможні за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими;
- в) постійно вишукують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність;
- г) існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках.

**18. З якими факторами пов'язаний опір змінам?**

- а) відсутністю інформації;
- б) відсутністю довіри до керівництва;
- в) страхом та невпевненістю в майбутньому;
- г) всі відповіді вірні.

**19. Згідно з матрицею І.Ансоффа принципами використання цієї стратегії є прагнення залишити насичений неперспективний ринок і одержати переваги від діяльності на нових ринках:**

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія вдосконалення діяльності;
- в) товарна експансія;
- г) стратегія диверсифікації.

**20. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «влада»?**

- а) це можливість впливати на інших;
- б) це здатність впливати на людей, щоб спонукати їх до дій;
- в) принцип, згідно якого працівник може приймати відповідальність тільки за виконання тих задач, які попадають у сферу делегованих йому повноважень;
- г) це будь-яка поведінка, що вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття інших.

### **Варіант 19**

**1. Визначіть послідовність етапів еволюції стратегічного управління:**

- а) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління;
- б) довгострокове планування, бюджетування, стратегічне планування, стратегічне управління;
- в) стратегічне планування, довгострокове планування, бюджетування, стратегічне управління;
- г) цільове планування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління.

**2. Яка організація є успішною?**

- а) яка одержала прибуток;
- б) яка досягла поставленої мети;
- в) яка реалізувала стратегію;
- г) яка є результативною.

**3. Стратегія, яка передбачає пошук нових ринків для продукції, яка уже виробляється:**

- а) стратегія скорочення витрат;
- б) стратегія розвитку ринку;
- в) стратегія інтегрованого зростання;
- г) стратегія ліквідації.

**4. Основний напрям дій, слідування якому в довгостроковій перспективі має привести організацію до мети – це:**

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) тактика;
- г) управління.

**5. Стратегія, яка базується на пошуку та використанні додаткових**



**можливостей даного бізнесу для виробництва нової продукції, що буде реалізовуватися на нових ринках:**

- а) стратегія концентричної диверсифікації;
- б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- в) стратегія вертикальної інтеграції;
- г) стратегія горизонтальної інтеграції.

**6. Головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування:**

- а) місія;
- б) стратегія;
- в) стратегічний план;
- г) отримання прибутку.

**7. Що являє собою «процес адаптації» в процесі досягнення цілей?**

- а) якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці;
- б) погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин;
- в) це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх;
- г) це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

**8. Метод управління, що володіє потенційними можливостями об'єднати планування і контроль:**

- а) стратегічне управління;
- б) управління за цілями;
- в) оперативне управління;
- г) стратегічне планування.

**9. До складових, що характеризують сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, не належать:**

- а) репутація (імідж), організаційна культура;
- б) ресурсний потенціал;
- в) законодавча і нормативна база;
- г) компетенції.

**10. SNW – аналіз досліджує:**

- а) внутрішнє середовище;
- б) зовнішнє середовище;
- в) макрооточення організації;
- г) фактори прямого впливу на організацію

**11. Вважають, що організація має стрижньові компетенції, якщо:**

- а) одержує прибуток;
- б) результати діяльності організації вищі, ніж у середньому по галузі;
- в) має престижну торгову марку (імідж);
- г) задовольняє потреби клієнтів.

**12. Сфера внутрішнього середовища організації, що пов'язана із забезпеченням ефективного використання і руху грошових потоків фірми:**

- а) фінансова;
- б) маркетингова;
- в) організаційна;
- г) виробнича.

**13. Стратегія конкуренції компанії містить у собі:**

- а) використання різного виду ресурсів організації: матеріальних, фінансових, науково-технічних, кадрових тощо;
- б) захист конкурентних переваг та оборона власної позиції на ринку;
- в) функціональні стратегії, дії і плани керівництва з роботи в умовах галузі, а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми;
- г) підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

**14. Таблиця, в якій порівнюється стратегічні позиції бізнес-одиниць підприємства:**

- а) «управлінська сітка» Блейка-Моутона;
- б) піраміда А.Маслоу;
- в) матриця портфелю бізнесів;
- г) матрична структура управління.

**15. Вертикальна вісь матриці БКГ показує:**

- а) частку ринку, яку займає стратегічна бізнес-одиниця відносно лідера ринку;
- б) річні темпи зростання галузевого ринку;
- в) наглядну картину порівняльної “сили” кожної бізнес-одиниці в портфелі підприємства;
- г) потребу кожної бізнес-одиниці в фінансуванні.

**16. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «дивізійна структура»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації;

**17. Якість –це:**

- а) відповідність вимогам (споживачів або технічних вказівок);
- б) відповідність тому, для чого товар призначений;
- в) всі відповіді вірні;
- г) те, до чого потрібно прагнути, задовольняючи потреби (нинішніх та майбутніх) споживачів.

**18. Звичайні зміни на підприємстві передбачають:**

- а) зміну місії, структури та культури;
- б) злиття з аналогічним підприємством;
- в) зміну виробничого процесу, маркетингової діяльності;
- г) зміну маркетингової діяльності.

**19. Що відноситься до категорії «зовнішня винагорода»:**

- а) заробітна плата;
- б) кар'єра;
- в) відчуття виконаної роботи;
- г) визнання оточення?

**20. Згідно з матрицею І.Ансоффа ця стратегія пов'язана із значними затратами і ризиком, але в перспективі є більш прибутковою:**

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія вдосконалення діяльності;
- в) товарна експансія;
- г) стратегія диверсифікації.

**Варіант 20****1. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «бюджетування»?**

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності, складання щорічних фінансових кошторисів;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати перегляд цілей і коректування загального напрямку розвитку.

**2. Основними структурними елементами системи стратегічного управління є:**

- а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;
- б) суб'єкти й об'єкти стратегічного управління;
- в) стратегія, структура, організаційна культура;
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

**3. Стратегія, відповідно до якої фірма робить все, щоб з цією продукцією на цьому ринку завоювати найкращі позиції:**

- а) стратегія посилення позиції на ринку;
- б) стратегія вертикальної інтеграції;
- в) стратегія ліквідації;

г) стратегія скорочення витрат.

**4. Найбільш поширені, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу називають:**

- а) базисними;
- б) ринковими;
- в) інтегрованими;
- г) корпоративними.

**5. Стратегія, яка виявляється в зростанні підприємства за рахунок приєднання функцій, які раніше виконувалися структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами:**

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія регресивної інтеграції;
- в) стратегія прогресивної інтеграції;
- г) функціональна стратегія.

**6. Короткострокові цілі організації – це цілі, які треба досягти:**

- а) протягом одного року;
- б) протягом від одного до трьох років;
- в) протягом дня (тижня);
- г) протягом п'яти років.

**7. Стратегічне бачення – це:**

- а) те, до чого прагне організація, кінцевий результат її діяльності;
- б) призначення, сенс існування організації;
- в) майбутній напрям розвитку організації, поняття, яке визначає, що організація прагне зробити та якою стати;
- г) заява, що відбиває місію організації та напрям її розвитку, короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, а також стратегію.

**8. Стратегічний план розвитку – це:**

- а) те, до чого прагне організація, кінцевий результат її діяльності;
- б) призначення, сенс існування організації;
- в) майбутній напрям розвитку організації, поняття, яке визначає, що організація прагне зробити та якою стати;
- г) заява, що відбиває місію організації та напрямок її розвитку, короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, а також стратегію.

**9. Процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем організації:**

- а) внутрішній аудит;
- б) аналіз зовнішнього середовища;
- в) дослідження сильних та слабких сторін внутрішнього середовища;
- г) PEST-аналіз.

**10. До економічних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:**

- а) митна, кредитна політика;

- б) рівень зайнятості населенні, платіжний баланс країни, темпи інфляції, стабільність валюти;
- в) зміна демографічних умов, рівень конкуренції;
- г) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.

#### **11. Реклама – це:**

- а) функціональна сфера організації, яка вивчає споживачів, їх запити, потреби, характеристики тощо;
- б) форма комунікації, що обслуговує ринок, стимулює попит і просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості і якість товару;
- в) унікальне нововведення, при якому досягнення поставлених цілей здійснюються співробітниками організації в межах установленої вартості, термінів і якості виконання;
- г) метод за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

#### **12. Сфера внутрішнього середовища організації, яка охоплює технологію виготовлення продукції, постачання і ведення складського господарства:**

- а) організаційна;
- б) фінансова;
- в) виробнича;
- г) маркетингова.

#### **13. Стратегія конкуренції компанії містить у собі:**

- а) використання різного виду ресурсів організації: матеріальних, фінансових, науково-технічних, кадрових тощо;
- б) захист конкурентних переваг та оборона власної позиції на ринку;
- в) функціональні стратегії, дії і плани керівництва з роботи в умовах галузі, а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми;
- г) підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

#### **14. Горизонтальна вісь матриці БКГ показує:**

- а) частку ринку, яку займає стратегічна бізнес-одиниця відносно лідера ринку;
- б) річні темпи зростання галузевого ринку;
- в) наглядну картину порівняльної “сили” кожної бізнес-одиниці в портфелі підприємства;
- г) потребу кожної бізнес-одиниці в фінансуванні.

#### **15. Проблемні стратегічні бізнес-одиниці (СБО) в матриці БКГ називають «проблемні діти» у зв'язку з тим, що:**

- а) існує складність прийняття рішення відносно їх перспектив;
- б) СБО займають високу відносну частку перспективного ринку;
- в) СБО є безперспективними у стратегічному відношенні;
- г) СБО потребують значних інвестицій для збереження ринкових позицій.

**16. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «проектна структура»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

**17. «Стратегічна прогалина» - це:**

- а) підхід до планування стратегій;
- б) модель проведення стратегічних змін;
- в) інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.
- г) метод, що дозволяє провести аналіз зовнішнього середовища.

**18. Помірне перетворення підприємства передбачає:**

- а) зміну виробничого процесу, маркетингової діяльності;
- б) злиття з аналогічним підприємством;
- в) зміну місії, структури та культури;
- г) зміну маркетингової діяльності.

**19. Основний критерій оцінки обраної стратегії:**

- а) стратегія має відповідати цілям організації;
- б) стратегія має відповідати кваліфікації працівників;
- в) стратегія має відповідати зобов'язанням організації;
- г) стратегія має відповідати періоду, протягом якого відбуватимуться зміни.

**20. Матриця «товари-ринки» І.Ансоффа призначена для:**

- а) усвідомлення керівництвом поточної стратегії;
- б) вибору можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку;
- в) аналізу портфелю бізнесів;
- г) вибору стратегії в залежності від темпів зростання ринку і привабливості галузі.

**Варіант 21**

**1. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «довгострокове планування»?**

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації і конкретні дії, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність перегляду цілей.

## **2. Стратегічне управління – це:**

- а) довгострокове планування;
- б) набір дій і рішень щодо формування стратегії, яка повинна забезпечити компанії найкраще конкурентне становище в зовнішньому середовищі і досягнення поставлених цілей;
- в) система відслідкування зовнішнього середовища;
- г) аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації.

## **3. До стратегій концентрованого зростання належать стратегії, які пов'язані зі зміною:**

- а) продукту і/та ринку;
- б) становища фірми у галузі;
- в) ринку, продукції, галузі;
- г) галузі та технології.

## **4. Стратегія, відповідно до якої фірма робить все, щоб з цією продукцією на цьому ринку завоювати найкращі позиції:**

- а) стратегія посилення позиції на ринку;
- б) стратегія вертикальної інтеграції;
- в) стратегія ліквідації;
- г) стратегія скорочення витрат.

## **5. До функціональних стратегій належать:**

- а) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення і ліквідації;
- в) фінансова і виробнича стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

## **6. Конкретизує статус і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей:**

- а) стратегічний план;
- б) місія;
- в) довгострокова ціль;
- г) прогноз.

## **7. Які цілі встановлюють у першу чергу?**

- а) короткострокові;
- б) оперативні;

- в) стратегічні;
- г) фінансові.

- 8. Яке зі сформульованих положень відбиває зміст функції «планування»?**
- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації;
  - б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених перед нею цілей;
  - в) обумовлює рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що потрібно робити, щоб досягти цих цілей;
  - г) процес створення структури організації, визначення, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.
- 9. Аналіз цих чинників набув важливого значення для вітчизняних організацій після відмови від державної монополії на зовнішню торгівлю:**
- а) ринкові чинники;
  - б) міжнародні чинники;
  - в) чинники конкуренції;
  - г) технологічні чинники.
- 10. До правових чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:**
- а) середньорічний темп інфляції, рівень розвитку фінансової системи держави;
  - б) показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності країни, дефіцит бюджету країни;
  - в) угоди щодо тарифів і торгівлі між країнами, нормативні акти місцевих органів влади й уряду;
  - г) життєві цикли різних товарів і послуг, рівень доходів населення.
- 11. Що є джерелом стрижньових компетенцій?**
- а) ресурси (матеріальні та нематеріальні);
  - б) компетенції ;
  - в) ресурси та компетенції;
  - г) людські ресурси.
- 12. Сфера внутрішнього середовища організації, яка охоплює процеси, пов'язані з реалізацією продукції:**
- а) фінансова;
  - б) маркетингова;
  - в) виробнича;
  - г) організаційна.
- 13. «Модель 5 конкурентних сил» була запропонована:**
- а) Ф. Котлером;
  - б) М. Портером;
  - в) Г. Потером;
  - г) А. Томпсоном
- 14. Вертикальна вісь матриці БКГ показує:**



- а) частку ринку, яку займає стратегічна бізнес-одиниця відносно лідера ринку;
- б) річні темпи зростання галузевого ринку;
- в) наглядну картину порівняльної “сили” кожної бізнес-одиниці в портфелі підприємства;
- г) потребу кожної бізнес-одиниці в фінансуванні.

**15. Найбільш перспективні стратегічні бізнес-одиниці в портфелі підприємства згідно матриці БКГ:**

- а) «знаки питання»;
- б) «собаки»;
- в) «зірки»;
- г) «дійні корови».

**16. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «адаптивна структура»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації

**17. Основний критерій оцінки обраної стратегії:**

- а) стратегія має відповідати цілям організації;
- б) стратегія має відповідати кваліфікації працівників;
- в) стратегія має відповідати зобов'язанням організації;
- г) стратегія має відповідати періоду, протягом якого відбуватимуться

зміни.

**18. Радикальне перетворення підприємства передбачає:**

- а) зміну маркетингової діяльності.
- б) зміну місії, структури та культури;
- в) злиття з аналогічним підприємством;
- г) зміну виробничого процесу, маркетингової діяльності.

**19. Авторитарний стиль керівництва – це:**

- а) коли керівник нав'язує свою волю підлеглим шляхом примушення, винагороди або посилення на традицію;
- б) коли керівник дозволяє підпорядкованим брати участь в ухваленні рішень, здійснює вплив за допомогою переконання, уникає нав'язувати свою волю підлеглим;
- в) коли керівник дає підпорядкованим майже повну свободу.
- г) коли керівник використовує всі вищезгадані стилі управління.

**20. З якими факторами пов'язаний опір змінам?**

- а) відсутністю інформації;
- б) відсутністю довіри до керівництва;
- в) страхом та невпевненістю в майбутньому;

г) всі відповіді вірні.

## Варіант 22

### 1. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «стратегічне планування»?

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо, обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і коректування загального напрямку розвитку.

### 2. Кого вважають першими стратегами?

- а) військових стратегів і теоретиків;
- б) філософів давнини;
- в) німецьких військових стратегів;
- г) китайських філософів.

### 3. Найбільш поширені, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу називають:

- а) базисними;
- б) ринковими;
- в) інтегрованими;
- г) корпоративними.

### 4. До стратегій диверсифікації належать стратегії, які пов'язані зі зміною:

- а) продукту і/та ринку;
- б) становища фірми у галузі;
- в) ринку, продукції, галузі;
- г) галузі та технології.

### 5. До функціональних стратегій належать:

- а) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення і ліквідації;
- в) маркетингова і виробнича стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

### 6. Основні характеристики цілей у стратегічному плануванні:

- а) стратегічний характер;
- б) вимірюваність та довгостроковість;

- в) вимірюваність, деталізованість, комплексність;
- г) вимірюваність, визначеність у часі, реальність, конкретність, досяжність.

**7. Процес встановлення цілей організації здійснюється в такій послідовності:**

- а) встановлення індивідуальних цілей – побудова ієрархії цілей – встановлення загальних цілей – аналіз оточення;
- б) аналіз оточення – побудова ієрархії цілей - встановлення загальних цілей - встановлення індивідуальних цілей ;
- в) аналіз оточення – встановлення загальних цілей – побудова ієрархії цілей - встановлення індивідуальних цілей ;
- г) побудова ієрархії цілей - встановлення індивідуальних цілей - встановлення загальних цілей – аналіз оточення.

**8. План визначає:**

- а) найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку;
- б) напрямок (напрямки, можливості) розвитку з різним рівнем ризиків;
- в) шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходи» руху до них;
- г) концепцію його розвитку підприємства та основні напрямки його ділової активності.

**9. Чинники зовнішнього середовища, що впливають безпосередньо на ефективність роботи організації, їх аналіз дозволяє уточнити стратегію та закріпити її позиції на ринку:**

- а) соціальні чинники;
- б) чинники конкуренції;
- в) економічні чинники;
- г) ринкові чинники.

**10. Процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем організації:**

- а) внутрішній аудит;
- б) аналіз зовнішнього середовища;
- в) дослідження сильних та слабких сторін внутрішнього середовища;
- г) PEST-аналіз.

**11. Хто є головним в ринковому трикутнику конкуренції?**

- а) конкуренти;
- б) наша організація;
- в) споживачі;
- г) усі відповіді правильні.

**12. Відбір товарів найвищої якості, що мають найбільший попит і забезпечують максимальний продаж передбачає:**

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

**13. Що є основою створення стрижньових компетенцій?**

- а) ресурси (матеріальні та нематеріальні);
- б) загальні компетенції ;
- в) ресурси та загальні компетенції;
- г) нематеріальні ресурси.

**14. Проблемні стратегічні бізнес-одиниці (СБО) в матриці БКГ називають «знаками питання» у зв'язку з тим, що:**

- а) існує складність прийняття рішення відносно їх перспектив;
- б) СБО займають високу відносну частку перспективного ринку;
- в) СБО є безперспективними у стратегічному відношенні;
- г) СБО потребують значних інвестицій для збереження ринкових позицій.

**15. Згідно з матрицею БКГ для молодих «зірок» характерною є:**

- а) потреба в значних інвестиціях для збереження ринкової позиції;
- б) можливість самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання;
- в) відносно висока частка стабільного ринку, який розвивається повільно;
- г) складність прийняття рішення відносно їх перспектив.

**16. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «конгломерат»?**

- а) це різновид проектної структури;
- б) це така форма побудови організації, яка краще за інших сприяє вирішенню конкретної ситуації та містить у собі елементи різних видів структур;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

**17. Якщо стратегія відповідає цілям організації, то подальшу її оцінку здійснюють у таких напрямках:**

- а) відповідність обраної стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища, потенціалу та можливостям;
- б) відповідність обраної стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища, потенціалу та можливостям, прийнятність ризику, закладеного в стратегії;
- в) реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії;
- г) відповідність фінансовим ресурсам.

**18. Перебудова підприємства передбачає:**

- а) злиття з аналогічним підприємством;
- б) зміну місії, структури та культури;
- в) зміну виробничого процесу, маркетингової діяльності;
- г) зміну маркетингової діяльності.

**19. Готовність організації до змін залежить від:**

- а) участі менеджерів, співробітників організації;

- б) культури організації, її розмірів, структури, виду продукту, який вона виробляє, від її позиції на ринку, її віку;
- в) ринку; галузі, в якій працює організація;
- г) бажання співробітників.

**20. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «вплив»?**

- а) це можливість впливати на інших;
- б) це здатність впливати на людей, щоб спонукати їх до дій;
- в) принцип, згідно якого працівник може приймати відповідальність тільки за виконання тих задач, які попадають у сферу делегованих йому повноважень;
- г) це будь-яка поведінка, що вносить зміни у поведінку, відносини, почуття інших.

**Варіант 23**

**1. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «стратегічне управління»?**

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо, обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і коректування загального напрямку розвитку.

**2. При стратегічному управлінні найважливішими критеріями ефективності управління є:**

- а) забезпечення прибутковості;
- б) раціональне використання виробничого потенціалу;
- в) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в оточенні;
- г) обсяг виробництва товарів та послуг.

**3. Основний напрям дій, слідування якому в довгостроковій перспективі має привести організацію до мети – це:**

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) тактика;
- г) управління.

**4. Стратегія, яка передбачає пошук нових ринків для продукції, яка уже виробляється:**

- а) стратегія скорочення витрат;
- б) стратегія розвитку ринку;
- в) стратегія інтегрованого зростання;
- г) стратегія ліквідації.

**5. До функціональних стратегій належать:**

- а) активна і пасивна стратегія;
- б) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- в) фінансова та інноваційна стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

**6. Формулювання місії має охоплювати:**

- а) завдання фірми з погляду її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- б) зовнішнє середовище стосовно фірми, яке визначає її робочі принципи;
- в) культуру організації, тобто який робочий клімат існує в середині фірми і яких людей він приваблює;
- г) всі вищезгадані складові.

**7. Що являє собою «процес ідентифікації» в процесі досягнення цілей?**

- а) якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці
- б) погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин;
- в) це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх;
- г) це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

**8. Чим відрізняється тактичний план від операційного?**

- а) тактичний план ширше від операційного, дозволяє здійснити стратегічні цілі;
- б) тактичні плани розробляються для реалізації стратегічних планів, але з урахуванням конкретних умов дня, а операційні визначають конкретні механізми й послідовність здійснення окремих дій;
- в) операційні й тактичні плани – це одне і теж;
- г) операційні плани дозволяють спланувати крупні операції на ринку, а тактичні – досягти конкретних тактичних цілей.

**9. До ринкових чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:**

- а) легкість виходу на ринок, рівень конкуренції, життєві цикли різних товарів і послуг;
- б) кредитна політика місцевих органів влади, дефіцит бюджету;
- в) середньорічний темп інфляції, платіжний баланс країни;
- г) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.

**10. До складових, що характеризують сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, не належать:**

- а) репутація (імідж), організаційна культура;
- б) ресурсний потенціал;
- в) технологічні та економічні тенденції;
- г) компетенції.

**11. Обслуговування конкретної цільової групи й досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі – це:**

- а) стратегія диференціації;
- б) стратегія концентрації;
- в) стратегія зосередження;
- г) стратегія скорочення.

**12. Прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців характеризується:**

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

**13. Інтелектуальні ресурси – це:**

- а) ресурси, які невідчутні й неосяжні, але є необхідною умовою для успішного розвитку організації;
- б) ресурси, які необхідні для вкладення в капітальні й поточні (оборотні) активи;
- в) ресурси, які включають матеріальні запаси, землю, будівлі, приміщення, обладнання тощо.
- г) ресурси, які безпосередньо своєю працею забезпечують процес виробництва, збуту, управління тощо.

**14. Найбільш неперспективні стратегічні бізнес-одиниці в портфелі підприємства згідно матриці БКГ:**

- а) «знаки питання»;
- б) «собаки»;
- в) «зірки»;
- г) «дійні корови».

**15. Згідно з матрицею БКГ для зрілих «зірок» характерною є:**

- а) потреба в значних інвестиціях для збереження ринкової позиції;
- б) можливість самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання;
- в) відносно висока частка стабільного ринку, який розвивається повільно;
- г) складність прийняття рішення відносно їх перспектив.

**16. На чому засновані змістовні теорії мотивації?**

- а) на винагороді та покаранні;
- б) на ідентифікації потреб, які спонукають діяти так, а не інакше;
- в) на тому як поводитись люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання;
- г) засновані на справедливості.

**17. Матриця «товари-ринки» І.Ансоффа призначена для:**

- а) усвідомлення керівництвом поточної стратегії;
- б) вибору можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку;
- в) аналізу портфелю бізнесів;
- г) вибору стратегії в залежності від темпів зростання ринку і привабливості галузі.

**18. Фундаментальні зміни в організації передбачають внесення змін в:**

- а) місію та організаційну культуру;
- б) систему мотивування та оплати праці;
- в) норми та правила поведінки;
- г) функціональні стратегії.

**19. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «дивізійна структура»?**

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

**20. Подолання опору в процесі управління стратегічними змінами досягається за рахунок:**

- а) власного прикладу керівника;
- б) надання відомостей і комунікацій;
- в) примушення;
- г) всі відповіді вірні.

**Варіант 24****1. Теорія стратегічного планування і управління на стадії становлення була розвинена:**

- а) американськими дослідниками бізнесу і консультаційних фірм;
- б) японськими дослідниками бізнесу і консультаційних фірм;
- в) європейськими дослідниками бізнесу і консультаційних фірм;
- г) дослідниками бізнесу і консультаційних фірм усіх країн світу.

**2. Стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, в якому можна виділити:**

- а) функціональний бік, при якому управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів;
- б) процесний – як дію з виявлення і розв'язання проблем, тобто процес підготовки і прийняття рішень;
- в) елементний – як процес організації взаємозв'язку певних структурних елементів;
- г) все зазначене.



**3. Активна стратегія характеризується:**

- а) диверсифікацією, технологічною орієнтацією, наступальністю;
- б) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
- в) ринковою орієнтацією, оборонною стратегією;
- г) використанням вже перевірених управлінських рішень і методів.

**4. Стратегія, яка передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту та його реалізації на існуючому ринку:**

- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення витрат;
- в) стратегія розвитку продукту;
- г) стратегія центрованої диверсифікації.

**5. Значення даної функціональної стратегії зростає в наукомістких сферах бізнесу, в її основі знаходиться управління дослідженнями, розробками, створення та використання нововведень різних типів:**

- а) інноваційна стратегія;
- б) виробнича стратегія;
- в) фінансова стратегія;
- г) стратегія управління персоналом підприємства.

**6. Середньострокові цілі організації – це цілі, які треба досягти:**

- а) протягом одного року;
- б) протягом від одного до трьох років;
- в) протягом дня (тижня);
- г) протягом п'яти років.

**7. Індивідуальні цілі – це:**

- а) які встановлюють для зміцнення ділових позицій організації та її конкурентоспроможності;
- б) які спрямовані на одержання конкретних фінансових результатів;
- в) які встановлюють для кожного окремого відділу, підрозділу або служби;
- г) які встановлюють для окремих виконавців.

**8. Яке з наведених стверджень є правильним:**

- а) складання стратегічного плану – це функція вищого керівництва;
- б) складання стратегічного плану – це справа консультантів по стратегічному плануванню;
- в) складання стратегічного плану – це функція планового відділу;
- г) складання стратегічного плану – це процес, у якому обов'язково повинні брати участь менеджери всіх рівнів управління, спеціалісти й ті, хто безпосередньо буде його виконувати.

**9. До правових чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:**

- а) середньорічний темп інфляції, рівень розвитку фінансової системи держави;
- б) показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності країни, дефіцит бюджету країни;

- в) угоди щодо тарифів і торгівлі між країнами, нормативні акти місцевих органів влади й уряду;
- г) життєві цикли різних товарів і послуг, рівень доходів населення.

**10. Сфера внутрішнього середовища організації, яка охоплює процеси, пов'язані з реалізацією продукції:**

- а) фінансова;
- б) маркетингова;
- в) логістична;
- г) організаційна.

**11. Бенчмаркінг – це:**

- а) функціональна область організації, яка вивчає споживачів, їх запити, потреби, характеристики тощо;
- б) служба, що обслуговує ринок, стимулює попит і просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості і якість товару;
- в) унікальне нововведення, при якому досягнення поставлених цілей здійснюються співробітниками організації в межах установленої вартості, термінів і якості виконання;
- г) метод, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

**12. Прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців характеризується:**

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

**13. Виберіть показники, за допомогою яких можливо визначити маркетинговий потенціал:**

- а) ефективність управління;
- б) частка ринку організації;
- в) коефіцієнт оновлення основних фондів;
- г) коефіцієнт використання виробничих потужностей.

**14. Згідно з матрицею БКГ для молодих «зірок» характерною є:**

- а) потреба в значних інвестиціях для збереження ринкової позиції;
- б) можливість самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання;
- в) відносно висока частка стабільного ринку, який розвивається повільно;
- г) складність прийняття рішення відносно їх перспектив.

**15. Згідно з матрицею БКГ «дійні корови» характеризуються:**

- а) відносно високою часткою ринку з повільними темпами росту;
- б) відносно високою часткою ринку та високими темпами росту;

- в) складністю прийняття рішення відносно їх перспектив;
- г) потребою в значних інвестиціях для збереження ринкової позиції.

**16. На чому засновані процесуальні теорії мотивації?**

- а) ідентифікації потреб, які спонукають діяти так, а не інакше;
- б) на винагороді та покаранні;
- в) засновані на справедливості;
- г) на тому як поведуть себе люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

**17. Відповідно до матриці «товари-ринки» І.Ансоффа стратегія вдосконалення діяльності передбачає:**

- а) забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва і збуту;
- б) розробку нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу;
- в) пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів;
- г) розробку нових видів продукції одночасно із освоєнням нових ринків.

**18. Одномоментні зміни в організації – це коли:**

- а) зміни відбуваються швидко;
- б) зміни не відбуваються взагалі;
- в) зміни розтягнуті в часі на декілька етапів;
- г) усі відповіді правильні.

**19. Який з прийомів проведення стратегічних змін є небажаним?**

- а) власний приклад керівника;
- б) надання відомостей і комунікацій;
- в) примушення;
- г) маніпулювання підлеглими з боку менеджменту шляхом апелювання до емоцій працівників.

**20. Яке визначення стосується поняття «структура»?**

- а) це кількість працівників, які підпорядковуються одному керівникові;
- б) форма уявлення реальності;
- в) це всі підрозділи, що існують в організації;
- г) це рівні управління й функціональні сфери організації, побудовані за певною формою, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

### Варіант 25

**1. Якому періоду часу в історичному контексті розвитку стратегічного управління відповідає етап «бюджетування»?**

- а) 1940-50-х роки ХХ ст;
- б) 1960-70-ті роки ХХ ст;
- в) 1950-і – на початок 1960-х років ХХ ст;
- г) друга половина 1970-х років ХХ ст і до теперішнього часу.

**2. Мислення — це:**

- а) узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості;

- б) усвідомлення мети, тобто визначення всіх тих характеристик суб'єктивної корисності (пріоритетів, ступеня досяжності тощо), які сприятимуть або перешкоджатимуть її досягненню;
- в) визначення шляхів досягнення цілей, тобто вибір альтернативних засобів (методів, способів дій), які матимуть найбільший вплив на скорочення часу досягнення цілей;
- г) оцінювання наслідків досягнення цілей з огляду на відносну суб'єктивно-об'єктивну цінність здобутих результатів.

**3. За характером поведінки організації на ринку розрізняють:**

- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активну, пасивну стратегію;
- г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.

**4. Стратегія бізнесу, яка передбачає розширення організації шляхом додавання нових структур:**

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

**5. Критерій, який найчастіше береться для постановки цілей виробничої стратегії:**

- а) витрати на виробництво продукту;
- б) обсяги виробництва продукту;
- в) оборотність товарних запасів;
- г) собівартість одиниці продукції.

**6. Цілі, які розробляються впершу чергу в процесі планування:**

- а) загальні цілі;
- б) стратегічні цілі;
- в) фінансові цілі;
- г) довгострокові цілі.

**7. Ціль – це:**

- а) те, до чого прагнуть в конкретний момент часу;
- б) бажаний результат;
- в) зобов'язання досягти конкретних результатів у визначених часових рамках;
- г) усі відповіді правильні.

**8. Найбільш поширений компонент формального планування:**

- а) прогноз;
- б) кошторис;
- в) бюджет;
- г) штатний розпис

**9. SNW – аналіз досліджує:**

- а) внутрішнє середовище;
- б) зовнішнє середовище;

- в) макрооточення організації;
- г) фактори прямого впливу на організацію.

**10. Процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем організації:**

- а) внутрішній аудит;
- б) аналіз зовнішнього середовища;
- в) дослідження сильних та слабких сторін внутрішнього середовища;
- г) PEST-аналіз.

**11. Чим стрижньові (серцевинні) компетенції відрізняються від загальних компетенцій?**

- а) дають найкращий результат та відрізняються від конкурентів;
- б) не відрізняються унікальністю і притаманні багатьом організаціям;
- в) не зв'язані з задоволенням запитів клієнтів;
- г) піддаються копіюванню.

**12. Джерела конкурентних переваг, які можна утримувати довгий час і які менш доступні конкурентам:**

- а) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;
- б) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патентована технологія;
- в) масштаб виробництва, патентована технологія;
- г) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення.

**13. Які показники характеризують виробничий потенціал:**

- а) забезпеченість організації власними та позичковими коштами;
- б) продуктивність праці;
- в) питома вага прогресивних технологічних процесів у технології;
- г) економічність праці апарату управління.

**14. Згідно з матрицею БКГ для зрілих «зірок» характерною є:**

- а) потреба в значних інвестиціях для збереження ринкової позиції;
- б) можливість самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання;
- в) відносно висока частка стабільного ринку, який розвивається повільно;
- г) складність прийняття рішення відносно їх перспектив.

**15. Згідно з матрицею БКГ «дійні корови» характеризуються:**

- а) відносно високою часткою ринку з повільними темпами росту;
- б) відносно високою часткою ринку;
- в) складністю прийняття рішення відносно їх перспектив;
- г) потребою в значних інвестиціях для збереження ринкової позиції.

**16. До засобів впливу відносять:**

- а) переконання і участь;
- б) делегування і повноваження;
- в) реалізація правил, процедур і ліній поведінки;
- г) всі відповіді вірні.

**17. Відповідно до матриці І.Ансоффа товарна експансія передбачає:**

- а) забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва і збуту;

- б) розробку нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу;
- в) пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів;
- г) розробку нових видів продукції одночасно із освоєнням нових ринків.

**18. Поетапні зміни в організації – це коли:**

- а) зміни відбуваються швидко;**
- б) зміни не відбуваються взагалі;**
- в) зміни розтягнуті в часі на декілька етапів;**
- г) усі відповіді правильні.**

**19. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «конгломерат»?**

- а) це різновид проектної структури;
- б) це така форма побудови організації, яка краще за інших сприяє вирішенню конкретної ситуації та містить у собі елементи різних видів структур;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації**

**20. В процесі проведення стратегічних змін важко піддається процесу змін:**

- а) стратегія;
- б) структура;
- в) організаційна культура;
- г) місія.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Афанасьев М.В. Стратегія підприємства: навч-метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272с.
3. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. Москва: Банки и биржи, Юнити, 1977. 175 с.
4. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і допов. Київ: Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарики, 2000. 296 с.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Пер. с англ.; под ред. Ю.Н.Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 560 с.
7. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480с.
8. Зайцев Л.Г., Стратегический менеджмент: учебник. Москва: Экономист, 2005. 416с.
9. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Харків: Консум, 2004. 208 с.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов. Москва: Аспект Пресс, 2002. 415с.
11. Карлофф Б. Деловая стратегия. Пер.с англ. / научн. ред. и авт. послесловия В.А. Приписнов. Москва: Экономика, 1991. 240 с.
12. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.
13. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
14. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник. Пер. с англ. Москва: ООО «Проспект-83», 2003. 336 с.
15. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Пер.с англ.; Под ред. О.А.Третьяк, А.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 896 с.

- 16.Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527с.
- 17.Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для ВУЗов. Москва.: Юнити-Дана, 2000. 375с.
- 18.Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ.: Каравелла, 2006. 320 с.
- 19.Маркова В.Д., Кузнецова С.А Стратегический менеджмент. Москва: ИНФРА- М, 2000. 288с.
- 20.Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. Львів: Магнолія, 2007. 387 с.
- 21.Немцов В.Д., Довгань А.Е. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 560с.
- 22.Оуен А. Как осуществить стратегию. Хрестоматия «Управление изменением. Москва: МЦДО ЛИНК, 1996.
- 23.Осовська Г.В., Іщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Кондор, 2003.194с.
- 24.Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование: учеб. пособие.Улан-Уде: Издательство ВСГТУ, 2005. 55 с.
- 25.Портер М. Стратегія конкуренції .Пер. с англ. А.Олійник, Р.Скільського. Київ: Основа, 1997. 390 с.
- 26.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Вид. друге, допов. Львів, «Новий світ-2000», 2003. 272 с.
- 27.Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. 346 с.
- 28.Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2004.145 с.
- 29.Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2014. 261с.
- 30.Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. Пер. с англ.; Под ред. Л.Т.Зайцевой, М.И.Соколовой. Москва: Банки и биржи, Юнити,1998. 576 с.



31. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации: учебник для вузов. Пер.с 9-го англ.изд. Москва: ИНФРА-М., 2001. 412 с.
32. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации: учебник для вузов Пер.с 12-го англ.изд. Москва: Издательский дом « Вильямс», 2002. 928 с.
33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: ЗАО Бизнес-школа, 1998. 416 с.
34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

#### Інформаційні ресурси

1. Головка Т. В. Стратегічний аналіз. Навчальний посібник. URL: <http://libcollege.com/book/47-strategichnij-analiz-navchalnij-posibnik-golovko-t-v.html>
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент - Бібліотека українських підручників. URL: [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment\\_-\\_kindratska\\_gi](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/strategichniy_menedzhment_-_kindratska_gi)
3. Лекції з стратегічного менеджменту. URL: <http://www.twirpx.com/file/135456/>
4. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент. Бібліотека українських підручників. URL: [http://pidruchniki.ws/14160117/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment\\_-\\_osovska\\_gv](http://pidruchniki.ws/14160117/menedzhment/strategichniy_menedzhment_-_osovska_gv)
5. Стратегічне управління підприємством - Інформаційний портал кафедри стратегії підприємств КНЕУ ім. В. Гетьмана. URL: <http://www.spkneu.org/education/magistratura/strategichne-upravlinnya-pidpriyemstvom/>
6. Стратегічний менеджмент. Реферати українською. URL: <http://bukvar.su/menedzhment/114506-Strategicheskiiy-menedzhment.html>

7. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. URL: <http://www.twirpx.com/file/173996/>
8. Типи організаційних структур  
URL: [http://www.djerelo.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3460&Itemid=71](http://www.djerelo.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3460&Itemid=71)
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Електронна бібліотека підручників URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/748/100/>

## **СЛОВНИК ТЕРМІНІВ**

**Адаптація** – процес пристосування людини чи організації до існуючих чи умов, що змінюються.

**Активи** – будинки, що знаходяться у власності компанії, споруди й устаткування, транспортні засоби, товарні запаси, кредити споживачам і кошти; іншими словами - матеріальні ресурси бізнесу.

**Аналіз зовнішнього середовища** – вивчення факторів, зовнішніх по відношенню до підприємства, з метою вивчення потенційних можливостей і погроз у процесі стратегічного аналізу і планування.

**Аналіз сценаріїв(scenario analysis)** – метод індивідуальних експертних оцінок, який дозволяє розробляти (прогнозувати) альтернативні сценарії розвитку подій і становищ системи.

**Аналіз «стратегічного рівня» підприємства** – це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

**Бачення** - бажаний стан бізнесу у віддаленому майбутньому, який може бути досягнутий за найсприятливіших умов; орієнтир для визначення стратегічних цілей розвитку підприємства.

**Бенчмаркінг (benchmarking)** – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії й підвищити її конкурентоспроможність. У даний час відзначається ріст популярності даного методу, особливо в країнах Західної Європи. До змістовних відмінних характерних рис бенчмаркінгу в першу чергу можна віднести такі:

- 1) загальносистемний характер, тобто охоплення всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її радикальну зміну як системи в цілому;
- 2) чітка спрямованість на досягнення кращого рівня, у тому числі в масштабах глобального ринку;
- 3) практична прикладна орієнтація, тобто перебування практичних рішень питання "Як здійснити необхідні поліпшення?";

4) кращий рівень і прикладне орієнтування, насамперед, означають практичне досягнення конкретних конкурентних переваг.

**База стратегічних даних** – стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

**«Бар'єри виходу»** – перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

**«Бар'єри входу»** – перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо репрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

**Бізнес** – економічна діяльність для ведення вигідної справи, що є джерелом одержання прибутку.

**Бізнес-стратегія** – конкретна стратегія для конкретного бізнесу. Бізнес-стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії будь-якої комерційної організації. Якщо організація здійснює тільки один бізнес, то бізнес-стратегія і корпоративна стратегія цілком збігаються.

**Бюджет** – можливе обчислення доходів і витрат організації чи держави на певний строк; розподіл і структурування доходів і витрат; розподіл витрат, наявних ресурсів (бюджет часу).

**Вертикальна спеціалізація** (vertical specialization) – визначення обов'язків менеджерів і співробітників на різних рівнях організації.

**Визначення стратегій** – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

**Виконання** (реалізація) **стратегій** – обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з упровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням і досягненням визначених результатів

**Виробнича стратегія** – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів; існує у вигляді довгострокової програми або плану розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

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

**Виробничий потенціал підприємства** – система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

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

**Види діяльності** (activities) – виконання людьми завдань, що вимагають певних фізичних чи інтелектуальних зусиль.

**Внутрішній контекст змін** (inner context of change) стосується історії організації, її структури, культури і політичної системи, включаючи форму структур прийняття рішень.

**Винагорода за результатами командної роботи** (team-based reward) – це "грошове чи нефінансове стимулювання членів офіційно сформованої команди, пов'язане з результатами її діяльності"( OPD, 1996).

**Вибір структури** (structural choice) – підхід, що виділяє масштаб, і у якому менеджмент приймає рішення про форму структури незалежно від зовнішніх умов.

**Високоєфективна команда** (high-performance team) – група, що володіє всіма характеристиками даної команди і сприяє особистому росту її членів, її результати перевершують очікування інших людей.

**Відкрита система** (open system) – система, взаємодіюча з зовнішнім середовищем.

**Галузь** – сукупність всіх виробників, які пропонують певний продукт чи групу продуктів – замінників, або продавців певного товару (послуги, продукту).

**Генеральні менеджери** (general managers) несуть відповідальність за діяльність підрозділу організації.

**Глобалізація** (globalization) – більш розвинута форма інтернаціоналізації, що допускає функціональну інтеграцію інтернаціонально дисперсної економічної діяльності (Dickens, 1992).

**Головні й основні конкуренти** – види конкурентів з продукту (товару, послуги). Конкурентні переваги конкретного товару визначаються щодо його конкретних прямих конкурентів. Серед прямих конкурентів виділяються основні та головні. Сукупність основних товарів-конкурентів в основному визначає даний конкретний ринок. А головними серед основних товарів стосовно даного конкретного товару є ті, що претендують на роль лідерів.

**Горизонтальна спеціалізація** (horizontal specialization) – ступінь розподілу завдань між співробітниками чи відділами організації.

**Господарський підрозділ** – повністю чи частково відокремлена частина бізнесу (відділення), яка відповідає за певний вид діяльності.

**Група** (group) – група чи команда, що складається із двох і більше індивідумів, що мають загальні цілі, що виконують різні обов'язки, відмінні один від одного, що координують спільну діяльність і розглядають себе як частину єдиного цілого.

**Дана команда** (real team) – індивіди, що володіють взаємодоповнюючими навичками й уміннями, що мають загальні завдання, мету і методи роботи.

**Депресія** – стан економіки в післякризовий період. Припиняється падіння виробництва, але рівень його низький. Товарні запаси перевищують наявну грошову масу, знижується життєвий рівень, росте соціальна напруженість, розладнані механізми управління.

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

**Детермінізм** (determinism) – концепція, яка допускає, що структура організації визначається зовнішнім середовищем.

**Децентралізація** (decentralization) – ситуація, коли відносно велика кількість рішень приймається на нижчих рівнях організації в операційних одиницях.

**Діагностика** – діяльність з оцінки стану організації з метою визначення проблем її розвитку й імовірності настання кризи.

**Диверсифікація** – процес проникнення в інші галузі з метою зменшення залежності від головного( стратегічного) господарського підрозділу підприємства і зниження ризику бізнесу.

**Дивізіональна структура** – об'єднання автономних підрозділів(відділень) під керівництвом центральної адміністрації підприємства.

**Диференціація як конкурентна перевага** – здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості продукту-товару, його особливих споживчих властивостей чи особливого післяпродажного обслуговування.

**Етичні споживачі** (ethical consumers) – споживачі, рішення яких про покупки приймаються з урахуванням етичних аспектів.

**Етичний аудит** (ethical audit) – практика систематичного аналізу ступеня, у якому дії організації відповідають етичним нормам.

**Етичний релятивізм** (ethical relativism) – твердження про те, що етичні оцінки повинні виноситися в контексті культури.

**Ефективність** (effectiveness) – показник ступеня, у якому організація виконує свої завдання та задовольняє очікування представників зацікавлених груп.

**Загрози** (*threats*) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

**Засоби** – існуючі у природі і суспільстві предмети, процеси або дії (в організації - ОСУ та технології), які включені у систему цілеспрямованої діяльності та забезпечують досягнення результату певного типу.

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

**Зовнішній контекст змін** (*outer context of change*) стосується таких факторів зовнішнього середовища, як поведінка конкурентів, запити споживачів та ін.

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

**Імідж** – позитивний («золотий») запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

**Інвестиція** – довгострокове вкладення капіталу у який-небудь об'єкт інвестування з метою отримання прибутків.

**Інновація** (*innovation*) – наростаючі і/чи покрокові зміни (прориви) у продуктах і/чи процесах, що сприятливо впливають на практику функції, форми чи результати використання ресурсів (впроваджена у виробництво інновація - кінцевий результат інноваційної діяльності).

**Інституціональна перевага** (*institutional advantage*) виникає, коли "некомерційна установа виконує свої завдання ефектніше, ніж інші, порівнянні з ним організації" (Goold, 1997).

**Інтеграція** (*integration*) – це процес, спрямований на об'єднання зусиль різних підсистем, мета якого полягає у виконанні завдань організації.



**Інтернаціоналізація** (internationalization) – зростаюча географічна дисперсія економічної діяльності через національний кордон (Dicken, 1992).

**Інформаційна система** (information system) – комплекс, що включає в себе індивідів, процедури і ресурси, у завдання якого входить збір первинних даних, перетворення їх в інформацію та її поширення.

**Інформаційне бачення** (information vision) – уявлення про бажаний спосіб використання інформації в майбутньому (Martin та ін., 1994).

**Інформація** (information) – корисні знання, отримані за допомогою аналізу даних.

**Керівництво** (лідерство) (leadership) допускає процес соціального впливу, коли індивід навмисно впливає на інших людей, щоб структурувати дії і відносини в групі чи організації (Juki, 1994).

**Ключова компетентність** стратегії корпорації (core competency – based corporate strategy) – знання, практичні навички і творчі здібності організації в галузі створення та реалізації стратегічних конкурентних переваг.

**Ключові фактори конкурентоспроможності** – унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

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

**Конкретна ситуація** (case) – опис дійсних подій бізнес-практики.

**Конкурентна перевага** (competitive advantage) – це ті характеристики, що створюють для організації, що виробляє і/чи реалізує даний продукт, визначену перевагу над її конкурентами. Характеристики можуть бути всілякими і належати як до самого продукту-товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що

супроводжують базову, тобто до форм виробництва, збуту, продажу і т.д., специфічних для організації і/чи її продукту.

**Конкурентоспроможність** – здатність комерційної організації виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій-конкурентів у даній галузі бізнесу.

**Концепція бізнес-процесів** (business process view) допускає, що задоволення вимог споживачів займає центральне місце в процесі розробки системи постачань, орієнтованої на швидку реакцію на зміну ринкової ситуації, двосторонні потоки інформації й інших ресурсів підвищення ефективності.

**Корпоративна стратегія** (corporate strategy) належить вибору фірмою бізнесу, ринків і видів діяльності (Кау, 1996) і визначає загальні границі й напрям розвитку організації.

**Культура** (culture) – розроблені групою основні допущення щодо способів сприйняття, думок і почуттів під час виконання завдання.

**Культура влади** (power culture) – культура, у якій домінує керівник організації, який значно впливає на діяльність співробітників.

**Культура високого контексту** (high-context culture) – культура, у якій інформація подається в неявній формі і зрозуміла тільки тим, хто має досвід перебування в даному культурному середовищі.

**Культура завдань** (task culture) – культура, у фокусі якої знаходиться діяльність, спрямована на виконання завдання здійснення проєктів.

**Культура особистості** (person culture) – культура, у якій на діяльність співробітників істотно впливають побажання індивідів – членів організації.

**Ланцюжок створення цінності** (вартості) (value chain) – розбиває фірму на дискретні види діяльності для розробки, виробництва, маркетингу і розподілу продукту. Є основним інструментом ідентифікації конкурентних переваг і пошуку способів їхнього знаходження (Porter, 1985).

**Лінійні менеджери** (line managers) несуть відповідальність за виконання діяльності, що прямо пов'язана з задоволенням потреб споживачів.

**Маркетингова стратегія** – стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, у якій знаходить вираз певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу (marketing mix).

**Мета** – суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

**Місія** (mission) – найбільш загальна мета організації як конкурентноспроможної структури, представлена в найбільш загальній формі і чітко виражає основну причину існування (призначення) організації. Найчастіше з того, як організація формулює свою місію, можна судити про те, наскільки ясна її стратегія. Менеджмент як загальна людська діяльність (management as a general human activity) допускає прийняття індивідом відповідальності за свою діяльність і свідомі зусилля, спрямовані на досягнення певного результату.

**Менеджмент як особлива професія** (management as a specialits occupation) – розвивається в міру відокремлення різних елементів процесу праці, коли виконання окремих його функцій покладається не на найманих робітників, а на власників підприємства чи їхніх агентів.

**Механістична організація** (mechanistic organization) – організація, що характеризується високим ступенем спеціалізації робочих завдань, тісним взаємозв'язком відповідальності і владних повноважень індивідів і централізацією процесу прийняття рішень.

**Мислення** – узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості.

**Можливості** (opportunities) – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

**Моделі участі в керуванні змінами** (participative models of change) допускають, що менеджмент проводить широкі консультації з

індивідами, на яких вплине запланована зміна, домагаючись схвалення пропонованих новацій.

**Модель** (model) дозволяє представити комплексні феномени оригіналу (явища, процесу, об'єкта дослідження) за допомогою визначення їх основних характеристик елементів і відносин.

**Мотивація** – спонукання людини, соціальної групи до активної, цілеспрямованої діяльності; функція керування.

**Навички** (skill) належать до здатності людини ефективно виконувати різні види когнітивної чи поведінкової діяльності.

**Наступальна інформаційна стратегія** (offensive strategy) допускає позитивні кроки в застосуванні інформаційної технології, спрямованої на підвищення результатів діяльності компанії.

**Низькі витрати як конкурентна перевага** – спроможність організації продавати порівнянний продукт-товар з меншими витратами, ніж конкуренти.

**Опір змінам** – багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін, він пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

**Операційна система** (operational system) – програмний додаток, що ефективно в установленому порядку здійснює передбачені операції, забезпечуючи одержання бажаного результату.

**Операційні стратегії** (operational strategies) розробляються такими різними функціями (функціональними відділами) організації, як виробництво, маркетинг, фінанси й менеджмент людських ресурсів, і роблять свій внесок у виконання корпоративної стратегії.

**Організації** (organization) складаються з індивідів, що для досягнення визначених цілей прагнуть вплинути на інших людей, за допомогою різних процесів, технологій структур і культур, що створюють матеріальні блага чи сприяють росту добробуту.

**Організаційна** структура управління (organization chart) – схема, що відображає основні відділи і вищі керівні посади організації і відносини між ними.

**Організаційний розвиток** (organizational development) – управлінська діяльність, що має своєю метою зміну основних аспектів організації, спрямовану на підвищення її ефективності.

**Організація** (organization) складається з індивідів, що прагнуть для досягнення визначених цілей вплинути на інших людей, що створюють матеріальні цінності, що збільшують суспільний добробут, за допомогою різноманітних процесів, технологій, структур і культур.

**Орієнтована на споживачів організація** (consumer-centered organization) та її структури сконцентровані на виявленні й задоволенні споживчого попиту.

**Органічна організація** (organic organization) – організація, що очікує від співробітників спільної діяльності і прояву ініціативи під час вирішення виниклих проблем; посадові інструкції, так само, як правила і процедури, не відрізняються чіткістю.

**Особисті якості** (traits) – безліч атрибутів індивіда, включаючи різні аспекти його особистості, темперамент, потреби, мотиви й цінності.

**Оцінка виконання робочих завдань** (performance appraisale) - це систематичне вивчення процесу праці індивіда і його досягнень; отримані дані звичайно використовуються для розробки планів.

**Партнерство** (partnering) – ділові відносини, засновані на прагненні сторін до спільної діяльності відповідно до єдиного бачення способів підвищення задоволеності споживачів на всіх рівнях. Партнери встановлюють стосунки, що дозволяють кожному з них покористуватися з обраних ними галузей бізнесу.

**Постачання** (доставка) (delivery) – виконання всіх обіцянок, даних постачальником споживачеві.

**Переважаюча командна роль** (preferred team role) – відносно часто демонстрований тип поведінки індивідів, у тих випадках, коли вони беруть участь у роботі команди.

**Престиж** – міра визнання здібностей, переваги знань, успіхів керівника і рівень впливу цих факторів на ретельність підлеглих.

**Приватизація** – викуп підприємств у держави і перетворення їх в індивідуальну чи колективну власність.

**Принципи управління персоналом** – правила, основні положення і норми, якими повинні впливати керівники, фахівці в процесі управління персоналом.

**Прогнозування** – процес наукового передбачення, визначення тенденцій розвитку й образу майбутнього.

**Прикладна етика** (applied ethics) – застосування філософії моралі до реальних проблем, включаючи питання керування.

**Продукт** (товар) (product) – узагальнюючий термін, використовуваний для визначення і матеріальних благ, і непомітних послуг.

**Проект** (project) – це унікальне нововведення, що має і початок, і закінчення. Досягнення поставлених цілей здійснюється співробітниками організації в рамках установленої вартості проекту, термінів і якості виконання (Dinsmore, 1990).

**Продуктово-маркетингова стратегія** – ключова підсистема корпоративної стратегії комерційної організації. Продуктово-маркетингова стратегія, насамперед, націлена на аналіз, розробку і прийняття комплексу стратегічних рішень у галузі номенклатури, асортименту, якості й обсягу виробництва продуктів організації, а також в галузі реалізації продуктів на відповідних ринках.

**Продуктивність** (efficiency) – показник обсягу продукції, зробленої з кожної одиниці ресурсів.

**Протидія** (counterimplementation) – спроби перешкодити змінам, не виражаючи відкритого невдоволення.

**Процес** - спосіб взаємодії членів команди під час виконання певного завдання, наприклад процедура прийняття рішень у групі.

**Психологічний контакт** (psychological contact) – комплекс усвідомлених зобов'язань, що індивіди мають перед іншими людьми й організацією.

**Психологічна сумісність** – відповідність психологічних якостей, зумовлена за критерієм успішного співробітництва.

**Працівник** – фізична особа, що працює в організації на основі трудового договору (контракту); особа, що займається індивідуальною підприємницькою діяльністю; особа, що навчається в освітній установі початкової, середньої чи вищої професійної освіти.

**Портфельний аналіз** – це стратегічний аналіз, що означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СБО підприємства, виходячи з умов середовища.

**Портфельна стратегія** – це корпоративна стратегія багато бізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

**Реклама** – форма комунікації, що обслуговує ринок і стимулює попит і просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості і якість товару. Головна функція реклами як важливого елемента маркетингової системи керування полягає в створенні і забезпеченні гнучкого та надійного комунікативного зв'язку між виробником і споживачем.

**Реконструкція** – корінна перебудова чого-небудь з метою його вдосконалювання. Комплекс заходів щодо зміни функціонування й розвитку організації, підприємства, економіки та ін.

**Реорганізація** – зміна структури і статусу підприємства шляхом злиття, виділення, поглинання, перетворення. Реструктуризація – зміна структури чого-небудь з визначених параметрів (терміну, призначення, величини, пільг, виплат і т.д.) у зв'язку з умовами, що змінилися, і з метою позитивного вирішення проблеми. Один із

методів антикризового керування (реструктуризація боргів підприємства, фінансів, технології, персоналу й ін.).

**Ресурси** – необхідні засоби (матеріальні та нематеріальні) для виконання якої-небудь роботи й одержання її результату.

**Ризик управлінський** – характеристика управлінської діяльності, здійснюваної в ситуації того чи іншого ступеня невизначеності, наприклад унаслідок недостатності чи ненадійності інформації, при виборі менеджером альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний з імовірністю прояву негативних умов реалізації чи втрат з імовірністю нейтралізації факторів невизначеності і збільшенням прибутку. Ризик виявляється в процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи і виступає одним із кінцевих результатів керування.

**Роль менеджера** – статус менеджера і відповідний спосіб його поведінки для забезпечення успішної діяльності організації. Визначається особистістю, освітою, досвідом, авторитетом, стилем, конкретними обставинами діяльності, ресурсами.

**Рольова безліч** – індивіди чи інститути, що мають які-небудь очікування стосовно людини.

**Роль** – сума очікувань оточуючих стосовно індивіда, що займає певну посаду.

**Ринок капіталу** (capital market) поєднує приватних та інституціональних інвесторів (насамперед, банки, страхові компанії та пенсійні фонди) і користувачів капіталу (бізнес-організації й урядових закладів).

**Санация** – реорганізаційна процедура передачі власності підприємства-боржника особам чи організаціям, що надають фінансову допомогу для його оздоровлення.

**СГЦ** (стратегічний господарський центр) – це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та



розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

**Сегментація** – ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

**Сегмент ринку** – розподіл ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами покупки, культурними, національними традиціями тощо

**Сильні сторони (strength)** – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги

**Синергія (synergy)** – стратегічна перевага, що виникає при зосередженні двох чи більше бізнесів у рамках однієї організації. Переваги ґрунтуються на ефекті спільних дій, що повинні бути (у даному випадку) вищими, ніж проста сума індивідуальних зусиль.

**Система (system)** – комплекс взаємозалежних елементів, призначених для досягнення мети.

**Система менеджменту** – синонім терміна "система управління підприємством, організацією".

**Система управління** – це заснована на передових наукових підходах і практичних методах система внутрішньої професійної діяльності організації, що здійснює ефективний процес прийняття й реалізації конкурентоспроможних рішень. Система управління - головний засіб розробки і практичного здійснення загальної програми управління розвитком організації.

**Ситуаційний підхід (contingency approach)** – підхід, що орієнтований на вивчення впливу конкретної ситуації на процес управління. Допускає, що ефективність конкретного управління істотно залежить від його відповідності саме даній конкретній ситуації.

**Стан об'єкта** – унікальне поєднання ознак об'єкта.

**Стратегія** – комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

**Стратегія** (strategy) – це узагальнена модель довгострокових дій організації, що їй необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації своїх ресурсів.

**Стратегічний аналіз** – комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі та шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Стратегічне планування** – процес за допомогою якого забезпечуються розробка, уточнення і організація виконання стратегічних планів, проектів і програм.

**«Стратегічна прогалина»** – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі; це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

**Соціальна напруженість** – суспільне явище, що виникає внаслідок неузгодженості потреб та інтересів, цінностей та установок, норм і традицій суб'єктів соціальної взаємодії (індивідів, організацій, інститутів, спільностей та ін.), що виявляється в різних формах.

**Соціотехнічна система** (sociotechnical system) – це система, результати роботи якої залежать від взаємодії технічної й соціальної підсистем.

**Споживачі** (consumers) – індивіди, домашні господарства, організації, інститути, посередники й державні установи, що здобувають товари, пропоновані іншими організаціями.

**Стагнація** – стан економіки, соціального розвитку суспільства, коли застійні явища, падіння виробництва поєднуються зі зростаючим безробіттям, ростом цін (інфляцією), зниженням життєвого рівня народу, соціальною напруженістю в країні.

**Стратегічна рефлексія** (strategic reflection) – процес одержання особливого (рефлексивного) нового знання про те, як розробляти правильну, тобто ефективну, корпоративну стратегію і як зробити стратегічний менеджмент ефективним у цілому. Рефлексія (від reflexio – звертання назад) – принцип людського мислення, що направляє його на осмислення й усвідомлення власних форм і передумов.

**"Стратегічні самміти"** (strategic solitude) – засідання вищих керівників організацій, присвячені тільки корпоративній стратегії. Такі засідання, як правило, проводяться методом "повного занурення". Даний метод допускає максимальну концентрацію тільки на розглянутій проблемі, крім яких-небудь відволікань учасників на інші питання.

**Стратегічний контролінг** (strategic controlling) – координація функції стратегічного аналізу цілепередбачення, планування й корекції стратегії; здійснення контролю за функціонуванням усієї системи в цілому; розвиток підсистеми інформаційного забезпечення.

**Стратегічне управління** – підсистема менеджменту комерційної організації, що здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.

**Стратегічна вказівка** – елемент стратегії, що являє собою досить конкретну точну й абсолютно управлінсько-технологічну вказівку, що дозволяє здійснювати повноцінне бізнес-планування і/чи приймати конкретні тактичні рішення. Якість стратегії вказівок - це в істотній мірі якість самої корпоративної стратегії в цілому.

**Стратегія корпорації** – це ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, що здатні реалізувати дану концепцію і забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні цілей.

**Стратегія управління персоналом** (human resource strategy) – підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції

використання потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

**Структура організації** (організаційна структура) (organizational structure) - сукупність методів поділу процесу праці на конкретні робочі завдання і координація їхнього виконання (Mintzberg, 1989).

**Товар (продукт)** – узагальнюючий термін, використовуваний для визначення і матеріальних благ, і непомітних послуг.

**Товарно-матеріальні запаси** – матеріали, напівфабрикати чи готові товари, що зберігаються в очікуванні попиту з боку покупців і є частиною ланцюжка постачань, що починається закупівлями сировини та закінчується кінцевим споживанням (чи переробкою відходів).

**Філософія функціонування підприємства** – інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

**Цінності (ціннісні орієнтації)** – усталені уявлення індивіда щодо того, що є «добре», а що «погано», які реалізуються через норми та артефакти.

**«Центр відповідальності»** – це узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань, які створюються в організації на основі делегування прав, обов'язків та відповідальності, які найчастіше дістають назву за тими показниками, за якими оцінюється їхня діяльність: «центри прибутків», «центри реалізації», «центри інвестицій», «центри вартості», «центри видатків».