

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Харків
ХДУХТ
2019

УДК 658(075.8)
ББК 65.050
Т 48

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. Яцун Л.М.
д-р екон. наук, проф. Чорна М.В.
канд. екон. наук, проф. Круглова О.А.

Рекомендовано до видання вченою радою ХДУХТ,
протокол № 16 від 15 липня 2019 р.

Ткачова С. С. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. пос.
Т 48 / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко . – Електрон. дані. – Х. :
ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит.
екрана.

ISBN

Матеріали навчального посібника за більшістю питань містять різні наукові підходи вітчизняних та закордонних авторів, що надає змогу студентам аналізувати інформацію та обирати оптимальний підхід для підприємства, діяльність якого розглядається. За кожною темою запропоновано методики стратегічного аналізу та управління, в тому числі й авторські, які мають детальні коментарі, приклади використання у практичній діяльності підприємств сфери гостинності. Більшість завдань навчального посібника – контрольних запитань, завдань для самостійної роботи, комплексних ситуаційних завдань та кейсів, тем наукових повідомлень – вимагають від студентів творчого підходу, використання знань інших професійно-орієнтованих дисциплін.

УДК 658(075.8)
ББК 65.050

ISBN

© Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П.,
2019

© Харківський державний університет харчування
та торгівлі, 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Стратегічне управління: сутність та особливості	7
1.1 Стратегічне управління: сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи	7
1.2 Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок	10
1.3 Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення.....	13
1.4 Система стратегічного управління та її складові.....	19
1.5 Процес стратегічного управління	22
1.6 Еволюція стратегічного управління	27
1.7 Досвід і проблеми стратегічного управління підприємствами України	31
Контрольні запитання – завдання	34
Завдання для самостійної роботи	35
Кейс.....	37
Тематика наукових повідомлень	39
Розділ 2 Моделі стратегічного управління.....	40
2.1 Оцінка нестабільності зовнішнього середовища.	40
2.2 Способи реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.	42
2.3 Системи та моделі стратегічного управління.....	43
Контрольні запитання – завдання	51
Завдання для самостійної роботи	52
Комплексна ситуаційна задача	52
Тематика наукових повідомлень	53
Розділ 3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій.....	56
3.1 Сутність стратегічного аналізу середовища підприємства.....	56
3.2 Методи стратегічного аналізу середовища підприємства.....	59
3.3 Стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації.....	73
3.4 Стратегічна інформація: види та джерела.	76
Контрольні запитання – завдання	79
Завдання для самостійної роботи	81
Комплексна ситуаційна задача	81
Тематика наукових повідомлень	83

Розділ 4 Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	84
4.1 Сутність поняття «стратегічне планування». Основні ознаки стратегічного планування.	84
4.2 Принципи стратегічного планування.	85
4.3 Стратегічне планування та традиційна система планування.....	88
4.4 Процес стратегічного планування.	90
4.5 Сутність та класифікація стратегічних цілей.	92
4.6 Зміст та структура стратегічного плану.	99
4.7 Моніторинг у системі стратегічного планування.	104
Контрольні запитання – завдання	106
Завдання для самостійної роботи	107
Кейс.....	108
Тематика наукових повідомлень	110
Розділ 5 Вибір стратегії та складання стратегічного плану.....	112
5.1 Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія». Школи стратегічного менеджменту.	112
5.2 Класифікація стратегій підприємства.	114
5.3 Основні підходи до формулювання стратегій.	118
5.4 Процес вибору стратегії підприємства. Фактори, які впливають на вибір стратегії.....	130
5.5 Методика визначення стратегічних альтернатив та проблем розвитку підприємства.	122
5.6 Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії.	127
5.7 Формування стратегічного набору підприємства.	134
5.8 Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди.	137
5.9 Оцінка ефективності діючих стратегій.	139
Контрольні запитання – завдання	146
Завдання для самостійної роботи	148
Комплексна ситуаційна задача	150
Тематика наукових повідомлень	152
Розділ 6 Управління стратегічним потенціалом підприємства.....	154
6.1 Сутність поняття «потенціал» підприємства. Складові потенціалу підприємства.	154
6.2 Сутність поняття «стратегічний потенціал» підприємства. Класифікація видів стратегічного потенціалу.	156
6.3 Структура потенціалу підприємства.	158
6.4 Загальні підходи до формування потенціалу підприємства.	161
6.5 Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства.	163
6.6 Визначення конкурентоспроможності потенціалу.	164
6.7 Діагностика конкурентних сил підприємства.	165

6.8	Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.	171
6.9	Методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства.	174
	Контрольні запитання – завдання	181
	Завдання для самостійної роботи	183
	Комплексна ситуаційна задача	183
	Тематика наукових повідомлень	186
Розділ 7 Організація стратегічного управління на підприємстві..... 187		
7.1	Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.	187
7.2	Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління.	189
7.3	Організаційне забезпечення стратегічного управління.	190
7.4	Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління	192
7.5	Керівництво процесами стратегічних змін.	196
	Контрольні запитання – завдання	199
	Завдання для самостійної роботи	200
	Тематика наукових повідомлень	201
	Комплексна ситуаційна задача	201
Додатки..... 205		
	Додаток А Карта системи "підприємство – зовнішнє середовище"	205
	Додаток Б Оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	206
	Додаток В Положення про відділ перспективного розвитку підприємства	213
Список літератури 215		

ВСТУП

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» викладається здобувачам вищої освіти на освітніх ступенях «бакалавр» і «магістр» за спеціальностями «Менеджмент» та «Готельно-ресторанна справа».

Головна мета викладання дисципліни полягає у наданні майбутнім бакалаврам і магістрам ґрунтовних знань з теорії та практики стратегічного управління підприємством, ефективного використання інструментарію стратегічного управління, методик розробки стратегій розвитку підприємства, концепцій стратегічного управління, організації на підприємстві системи стратегічного управління для реалізації визначених цілей та стратегій, управління організаційними змінами.

Предметом дисципліни «Стратегічний менеджмент» є система та процес стратегічного управління підприємством.

Внаслідок вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти оволодіють теоретичними питаннями щодо сутності та змісту основних понять стратегічного менеджменту, моделей стратегічного управління, методів аналізу та прогнозування розвитку середовища підприємства, методів визначення та забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, особливостей побудови та ефективного використання системи стратегічного управління на підприємствах різних сфер діяльності.

У процесі набуття практичних навичок здобувачі вищої освіти навчаться формувати систему та будувати процес стратегічного управління на підприємстві, проводити системний аналіз макро- і мікросередовища підприємства, визначати стратегічний потенціал підприємства, формулювати місію та розробляти стратегічні цілі підприємства, розробляти стратегічні альтернативи розвитку підприємства, формулювати портфель оптимальних стратегій, будувати ефективно діючий організаційний, фінансово-економічний, соціально-психологічний та інформаційно-аналітичний механізм забезпечення стратегічного управління на підприємстві.

Структура навчального посібника відповідає програмі дисципліни та містить 7 розділів, в кожному з яких подано теоретичні положення, контрольні запитання, завдання для самостійної роботи, комплексні ситуаційні завдання та кейси, тематику наукових повідомлень.

Вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» забезпечить майбутніх керівників необхідними теоретичними знаннями, практичними навичками для самостійного прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

1.1 Стратегічне управління: сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи

Поняття «стратегічне управління» було введено на початку 70-х років ХХ сторіччя для того, щоб внести розходження в поняття управління на рівні процесу виробництва і на рівні організації в цілому. Необхідність фіксації такого розходження була викликана змінами ведення бізнесу. Основні передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством такі:

- нестабільність зовнішнього середовища;
- глобалізація економіки;
- поширення меж ринків діяльності;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- диверсифікація діяльності підприємств.

За час існування сутність поняття постійно удосконалювалась та отримувала нові визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Сутність поняття «стратегічне управління»

Автор	Стратегічне управління – це:
1	2
І. Ансофф	стратегічне планування у комплексі з плануванням можливостей керівництва та управління загальним процесом стратегічних змін
В. Герасимчук	чітко виділене та організоване “формальне” (втілене в спеціальних документах) стратегічне планування, структура управління корпорацією, системи, механізми її окремих ланок, побудовані таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для перемоги у конкурентній боротьбі та створити управлінський інструментарій для втілення цих стратегій у поточні виробничо-господарські плани, які підлягають реалізації на практиці
В. Герасимчук	систематизований підхід до управління стратегічними змінами, який складається з: позиціонування фірми через планування стратегії та її можливостей; стратегічного реагування у реальному часі через власний менеджмент; систематичного управління опором змінам за допомогою стратегічних рішень

1	2
В. Герасимчук	розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційний стратегічний розвиток
Д. Шендел, К. Хатген	процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням. Цей процес полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам
Д. Хіггенс	процес з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням
Д. Пірс, Р. Робінсон	набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації
К. Ендрюс	єдність, узгодженість та внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку
Дж. Коул	процес, спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягти тих цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду
В. Маркова, С. Кузнєцова	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього оточення
О. Віханський	таке управління підприємством, яке базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють формувати конкурентні переваги, виживати і досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі
М. Туленков	програмний спосіб мислення та управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників й акцентує на підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації
В. Пастухова	діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довгострокового успіху підприємства

Сутність стратегічного управління полягає у відповідях на три найважливіших запитання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Сутність стратегічного управління

Запитання	Відповідь
1. В якому стані підприємство хотіло б перебувати через три, п'ять, десять років?	Орієнтація на майбутнє. Необхідно чітко визначити місію та цілі підприємства
2. В якому стані знаходиться підприємство у теперішній час?	Необхідна інформаційна база для аналізу минулих, теперішніх, майбутніх ситуацій; база повинна забезпечити процес прийняття стратегічних рішень необхідними даними
3. Яким способом необхідно досягти бажаного стану?	Реалізація визначеної стратегії. Найважливішими складовими даного етапу є ресурси підприємства

Стратегічне управління в науковій літературі розглядається як:

- вид управлінської діяльності, яка передбачає реалізацію встановлених перспективних цілей шляхом здійснення стратегічних змін у підприємстві;
- управлінський процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства із зовнішнім оточенням;
- галузь економічної науки, яка вивчає прийоми, інструментарій, методологію стратегічного управління та способи практичної реалізації цих наукових знань.

Мета стратегічного управління полягає у побудові такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Завдання стратегічного менеджменту можуть бути розглянуті у трьох розрізах: процесному, елементному, функціональному. Процесний розріз розглядає аспекти будови та дії технології управління. Об'єктами його дослідження є стадії управління, етапи управління та їх послідовність, організація робіт, витрати тощо. Елементний розріз пов'язаний з оцінкою та коригуванням, при необхідності, ролі та значення різних елементів управління: стилю управління, інформаційної системи, технічного оснащення, роботи з кадрами тощо. Функціональний розріз пов'язаний з процесом формулювання та досягнення цілей через вплив на види та зміст управлінської діяльності, функціональний розподіл праці, формування структури органів управління, діяльність підприємства з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

Пастухова В. пропонує визначати завдання стратегічного управління за наступними напрямками:

– за напрямом створення бачення довгострокової перспективи передбачається вирішення таких завдань, як формулювання місії, формування системи стратегічних цілей, визначення прийнятної стратегії, складання стратегічного плану підприємства;

– за напрямом підтримки динамічної рівноваги підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі вирішуються наступні завдання: своєчасне виявлення «слабких» сигналів зовнішнього оточення, формування стратегічного потенціалу успіху, забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх змін, нівелювання несприятливого впливу чинників зовнішнього середовища;

– за напрямом здійснення стратегічних змін у підприємстві є необхідним вирішення наступних завдань: формування програми стратегічних змін, створення систем підтримки стратегії.

Предметом стратегічного управління є проблеми, пов'язані з основними цілями підприємства; проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, необхідним для досягнення цілей; проблеми, пов'язані із зовнішніми чинниками; предметом стратегічного управління є механізм розробки перспективних орієнтирів, формування та реалізація стратегій підприємства.

Об'єктом стратегічного управління визначаються підприємства, стратегічні господарські підрозділи та стратегічні зони господарювання.

Стратегічному управлінню притаманні **принципи** як загального управління, так і специфічні для нього, під впливом яких управління підприємством набуває відповідного напрямку і характеру, а саме:

- унікальність стратегії;
- економічність;
- довгострокова ефективність;
- чітке розмежування завдань стратегічного та оперативного управління;
- адаптивність;
- обмежена раціональність;
- обґрунтованість вибору стратегічних цілей і стратегій;
- партисипативність управління;
- мотивованість персоналу в процесі досягнення стратегічних цілей;
- забезпечення рівноваги підприємства в зовнішньому середовищі;
- багатоваріантність стратегічних рішень;
- гнучкість стратегічних рішень;
- створення синергійного ефекту.

1.2 Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок

Основними елементами стратегічного управління є стратегія, політика, місія, цілі, потенціал, стратегічна позиція, конкурентоспроможність, стратегічні чинники успіху, ключові конкурентні переваги, стратегічні рішення, стратегічне планування, стратегічний план, стратегічна програма, стратегічний аналіз.

У теорії стратегічного управління кожний вказаний елемент має різні визначення за різними науковими підходами.

Стратегія розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Політика підприємства являє собою систему чітко сформульованих, незалежних від часу норм і принципів, під впливом яких рішення і повсякденна діяльність підприємства набувають того чи іншого напрямку.

Місія – це поняття, яке задає загальний напрямок діяльності підприємства, відображає її основний зміст; це призначення підприємства на ринку діяльності.

Цілі виражають спрямованість підприємства щодо виконання місії; розглядаються не тільки як бажаний результат, але й як інструмент діяльності підприємства.

Потенціал визначається як джерела, можливості, засоби, запаси, що можуть бути використані для вирішення будь-яких завдань, визначення певної мети, можливості окремої особи, суспільства, держави в якій-небудь сфері. Елементами потенціалу є персонал, засоби виробництва, запаси, виробничі потужності тощо. Потенціал підприємства визначає здатність протистояти негативному зовнішньому впливу та впливати на зовнішнє середовище.

Стратегічна позиція підприємства – це відповідність можливостей підприємства його конкурентному середовищу на кожному привабливому сегменті ринку.

Конкурентоспроможність – стан об'єкта, що характеризує реальну або потенційну можливість виконання функціональних обов'язків в умовах ймовірної протидії суперників.

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на певному ринку.

Ключові чинники успіху (конкурентні переваги) – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємствам галузі над іншими.

Стратегічні чинники успіху – це чинники, які мають можливості забезпечувати успіх підприємства впродовж тривалого періоду.

Стратегічне планування – це діяльність, спрямована на конструювання моделі розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Результатом стратегічного планування є перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства.

Стратегічний план – формалізований плановий документ, що відбиває «стратегічний набір» організації, конкретизований у послідовності окремих планових завдань. Стратегічні плани орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, системні, визначені за термінами, витратами та виконавцями, гнучкі, мають

кількісну визначеність, легкість для пояснення та сприймання, можливість виконання тощо.

Стратегічна програма – це координаційний адресний документ, який є економічно та науково-обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних, організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами. Програма складається з певних програмних заходів.

Стратегічний аналіз – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку.

Стратегічні рішення – це рішення, які мають принципове значення для функціонування об'єкта; обумовлюють довготермінові незворотні наслідки; стосуються процесів формування орієнтирів діяльності, вибору стратегії, мобілізації та розподілу стратегічних ресурсів підприємства (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Особливості стратегічних рішень підприємств

Основні елементи стратегічного управління тісно пов'язані між собою (рис. 1.2).

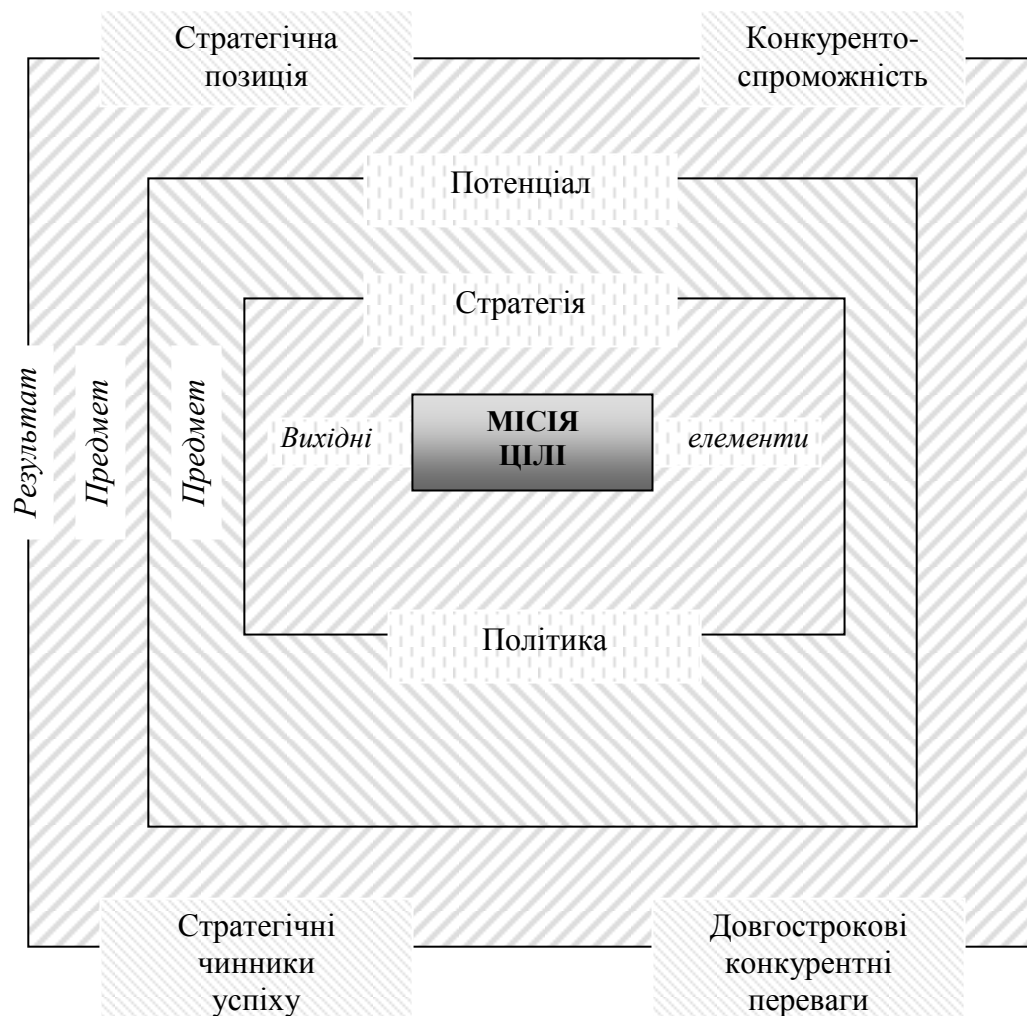


Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління

1.3 Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення

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

Концептуальна схема стратегічного управління підприємством включає такі елементи (рис. 1.3):

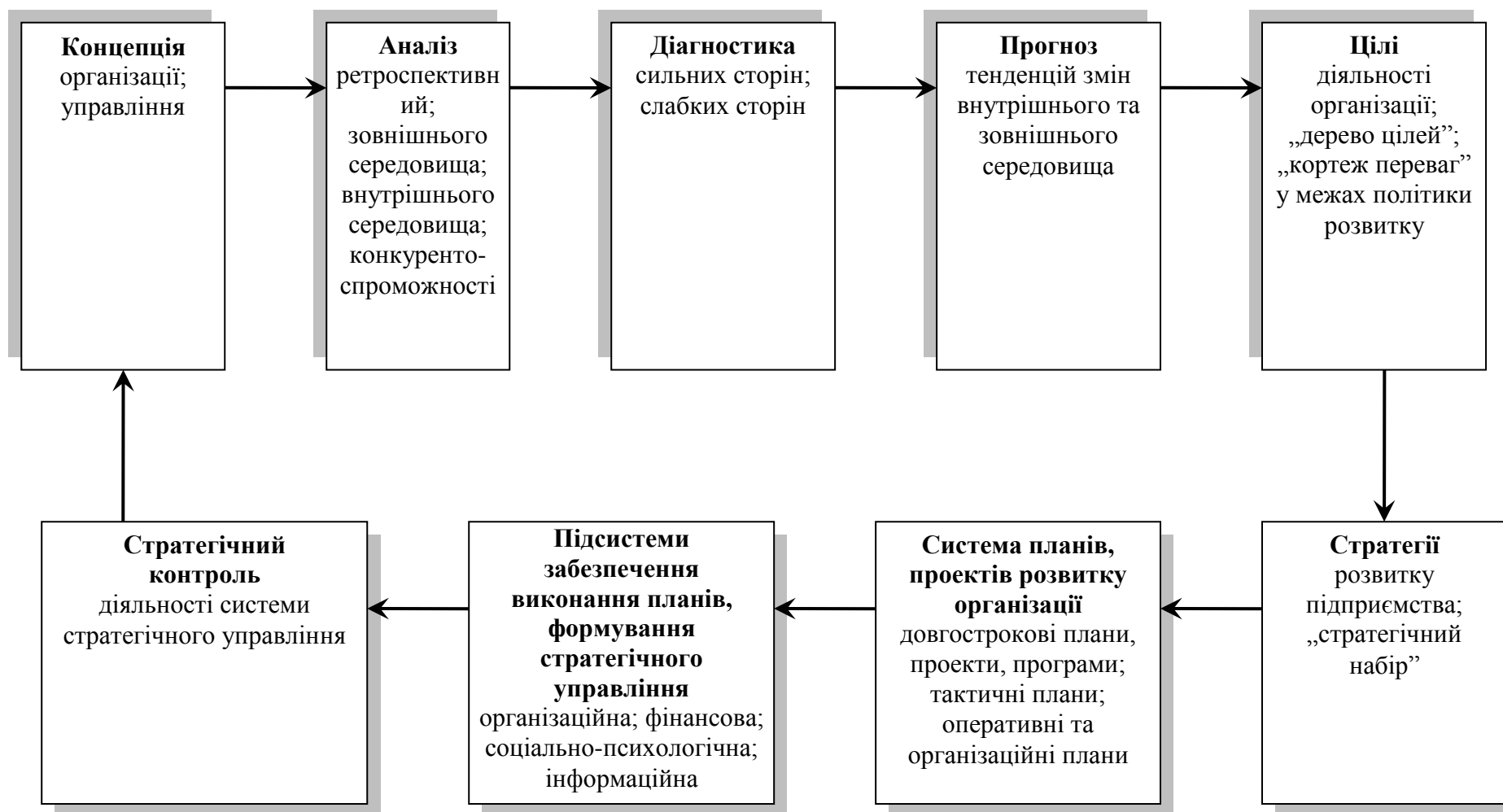


Рисунок 1.3 - Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Сучасній концепції стратегічного менеджменту притаманні такі риси.

Перша риса базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Друга – орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від іншої залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

Третя – концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація й використання інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Четверта – дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

П'ята – передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємства (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів та програм, стратегічного контролю тощо).

Концепція стратегічного менеджменту передбачає таке:

- функціонування підприємства як «відкритої системи»;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку підприємства;
- використання підходу «від майбутнього до сьогодення» до планування розвитку підприємства;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;
- відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії.

Реалізація концепції стратегічного управління на конкретному підприємстві залежить від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації; типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого процесу; наявності науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою або відкритою (табл. 1.3).

Самостійне «відкрите підприємство» у ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань:

- 1) дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
- 2) самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- 3) визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;

**Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика підприємств
«закритого» та «відкритого» типів**

Параметр	«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)	«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)
1. Філософія	управлінський раціоналізм	системний, ситуаційний підходи
2. Умови діяльності	стабільні	змінюються
3. Успіх досягається завдяки	раціональній організації виробництва, зниженню витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів	адаптації до зовнішніх чинників, пошуку та реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і співдією); техніко-організаційним чинникам, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
4. Цілі та завдання	структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація та концентрація	різноманітність цілей; перевага цілей розвитку
5. Стратегія	зростання обсягів виробництва; поглиблення спеціалізації	підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
6. Організаційна структура управління	основа побудови – функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	основа – децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, стратегічні зони господарювання)
7. Механізм управління	основа – довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	основа – виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за “слабкими сигналами”
8. Вимоги до персоналу	знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки та організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності: чітке та організоване виконання планів та ін. рішень, які доводяться “згори”; чітке виконання встановлених норм і правил	керівники-підприємці, поєднання спеціальних професійних знань з широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки

4) налагодження ефективних зв'язків з партнерами та контактними аудиторіями для формування позитивного іміджу як головного капіталу підприємства;

5) створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували прийняття обґрунтованих рішень та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;

6) забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору оптимальних стратегій та розвитку конкурентних переваг тощо;

7) інвестування та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість, продуктивність, ефективність);

8) визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками, формування людського капіталу як одного з найважливіших джерел розвитку підприємства;

9) активне використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню (або без нього) спеціальної інноваційної підсистеми управління. Концепція стратегічного менеджменту лежить в основі стратегічного мислення, яке є головною умовою формування «відкритого підприємства».

Стратегічне мислення – це усвідомлення цілей розвитку підприємства та способів їх досягнення, твердження необхідності спостереження за зовнішнім середовищем, формування стратегій та рішень.

Перевагами стратегічного мислення є такі:

1) забезпечення спрямованості підприємства на ключовий аспект стратегічного управління: «що ми намагаємося робити і чого ми хочемо досягти?»;

2) необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, на нові можливості та загрози;

3) можливість менеджерів оцінювати альтернативні варіанти розвитку підприємства, розумно переносити ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;

4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів відповідно до стратегій підприємства;

5) створення активної системи управління на підприємстві.

Стратегічне мислення управлінського персоналу відбивається в понятті стратегічного рівня підприємства.

Стратегічний рівень підприємства – це готовність підприємства до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства, щоб забезпечити своє довгострокове успішне функціонування. На відміну від технічного, соціального, організаційного рівня, стратегічний рівень визначається рівнем взаємозв'язків усіх підсистем підприємства з елементами зовнішнього середовища, які формують та посилюють потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги.

Високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття підприємства.

Чинники, які формують стратегічний рівень підприємства:

1. Загальні цілі, політика та стратегія підприємства.
2. Горизонтальні зв'язки підрозділів і наявність автономних організаційних формувань.
3. Наявність планів диверсифікації.
4. Наявність ефективної та гнучкої виробничої системи.
5. Наявність ефективної системи збуту.
6. Конкурентоспроможний персонал.
7. Спрямованість підприємства на стратегічний організаційний розвиток.
8. Наявність ефективної системи постачання.
9. Наявність ефективної системи фінансування.
10. Високі результати діяльності у довгостроковій перспективі.
11. Прогресивні системи мотивації персоналу.
12. Стратегічно орієнтовані системи контролю та аналізу.
13. Використання досягнень науково-технічного прогресу та створення нових знань (інноваційність).

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, в якому стратегічне мислення є принциповою установкою в діяльності персоналу, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього».
2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих чинників; сформувати відповідні інформаційні банки даних.
3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.
5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.
6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.
7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.
8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

1.4 Система стратегічного управління та її складові

Система стратегічного управління повинна вирішувати п'ять основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення (сценарію) розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення у вимірні цілі та завдання для виконання;
- 3) розробка стратегій досягнення бажаних цільових результатів.
- 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно.
- 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямів розвитку і пропозицій з коригування цілей та стратегій.

Фатхутдінов Р., П'ятницька Г., П'ятницька Н. представляють **систему стратегічного управління** підприємства як сукупність чотирьох підсистем: забезпечуючої, функціональної, управляючої, цільової. Підсистеми взаємодіють між собою і з системою наукових підходів та методів менеджменту. На структуру стратегічного менеджменту підприємства суттєво впливає зовнішнє середовище через вимоги споживчого ринку; можливості постачальників; геополітичні, економічні, технологічні зміни в країні тощо

Пастухова В., узагальнюючи різні наукові судження визначає, що **система стратегічного управління** як процес здійснення функцій управління включає такі підсистеми (рис. 1.4).

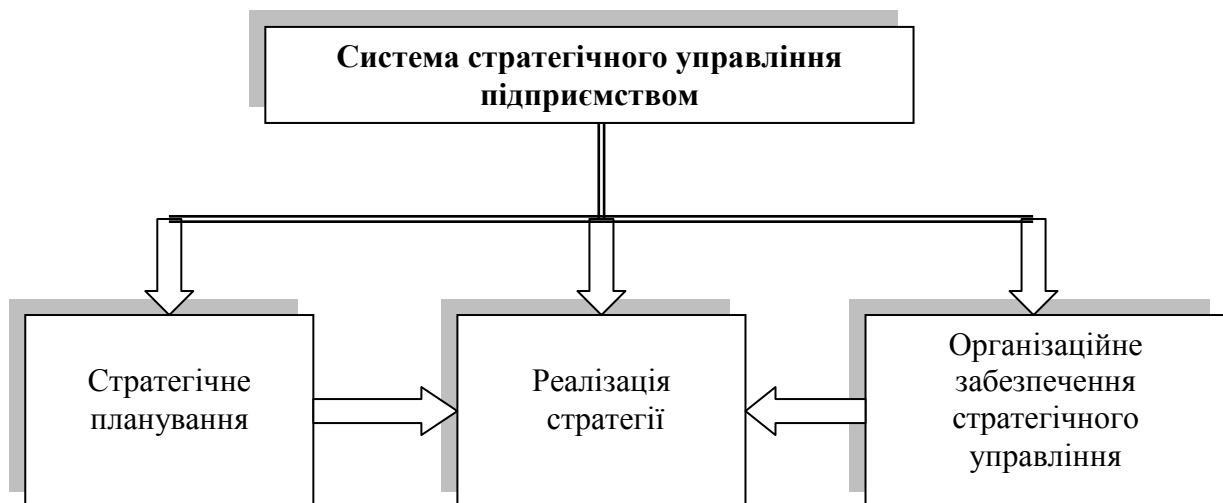


Рисунок 1.4 - Система стратегічного управління за здійснюваними функціями

Використання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління в підприємстві, дає можливість систему стратегічного управління розглядати як сукупність підсистем управління маркетингом, персоналом, фінансами, виробництвом та ін. (рис. 1.5).

Стратегічне управління є вихідним у ланцюгу видів управління підприємством (рис. 1.6).

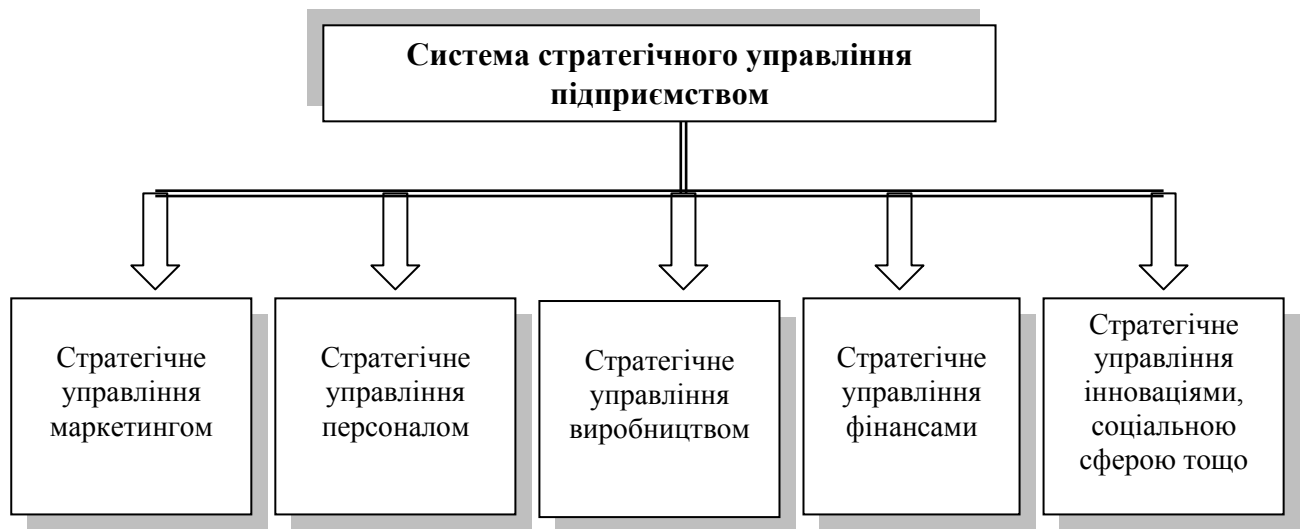


Рисунок 1.5 - Система стратегічного управління за функціональними сферами використання в підприємстві



Рисунок 1.6 - Стратегічне управління як підсистема управління підприємством

Забелін П., Моїсеєва Н. виділяють наступні складові елементи системи стратегічного управління (рис. 1.7):

1. стратег-лідер;
2. адекватна структура;
3. адекватна культура;
4. методологія стратегічного управління;
5. система добору та підготовки персоналу.

Розглянемо характеристики основних складових елементів системи.

1. **Стратег-лідер.** Стратегічне управління носить суб'єктивний характер. Система буде повноцінною, якщо організацією буде керувати людина, яка має, всі необхідні повноваження, розділяє необхідність і важливість стратегічного

управління, впроваджує систему в організації, постійно її удосконалює.



Рисунок 1.7 - Система стратегічного управління

Особисті якості керівника-стратега: схильність до ризику, швидка реакція; перспективність, свобода мислення, схильність до творчості; цілеспрямованість; вміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет; схильність до навчання; лідерські якості, харизма; чесність; комунікаційні якості тощо.

Керівник-стратег повинен вміти:

- творчо розв’язувати слабо структуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі ОСУ, тобто мати організаційні навички;
- вміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації;
- бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю тощо.

2. Адекватна структура. Дана складова має два аспекти: структура організації та структура управління організацією. Структура організації характеризується кількістю видів діяльності, якими займається підприємство; обсягами діяльності; розмірами підприємства; життєвим циклом підприємства, видів діяльності, товару або послуг; відповідністю систем виробництва та управління між собою.

Організаційна структура управління повинна бути гнучкою; стратегічні функції повинні бути закріплені за окремим підрозділом або розподілені між підрозділами, повинні бути відображені в посадових обов'язках фахівців підприємства. Під час розробки стратегії, проведення стратегічного аналізу, оцінки стратегії, організаційні структури управління можуть перетворюватися у програмно-цільові структури.

3. Адекватна культура визначається:

- методами та стилем управління організацією;
- стилем взаємовідношень в організації: між працівниками, між працівниками і керівництвом, між працівниками і споживачами, між працівниками, керівництвом і зовнішнім середовищем;
- традиціями фірми;
- етичними стандартами та цінностями організації;
- відношенням робітників до підприємства тощо.

4. Методологія стратегічного управління. Передбачає знання основних понять, категорій стратегічного управління, знання та навички практичного використання методик стратегічного управління підприємством. Підтвердження наявності даної складової на підприємстві є розроблені стратегічні програми, бізнес-плани, інвестиційні проекти, стратегічні плани розвитку та ін.

5. Система добору та підготовки персоналу. На підприємстві, яке формує або вже побудувало систему стратегічного управління повинні бути розроблені критерії добору кадрів, положення про ділову кар'єру, про стимулювання праці, про підвищення кваліфікації тощо.

1.5 Процес стратегічного управління

Особливості процесу стратегічного управління полягають у наступному:

1. реалізуються всі функції управління: планування, організація, регулювання та координація, мотивація і контроль;
2. відмічається безупинність процесу, особливості часового горизонту та трудомісткістю, циклічністю;
3. найбільш типовими характерними особливостями є відсутність детального розпорядження, симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва, гнучкість планів, відсутність універсальності рішень, потреба у відповідних організаційних підрозділах;
4. процесу стратегічного управління притаманний підприємницький (заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу, завзятість), інтеграційний

(збалансований розвиток потенціалу, компетенцій), інноваційний (стимулювання нововведень, новаторського підходу) характер.

Етапи процесу стратегічного управління. У науковій літературі запропоновано різні підходи щодо процесу стратегічного управління (табл. 1.4). За науковим підходом Віханського О., стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів. Ці процеси логічно йдуть один за одним, але має місце стійкий зворотний зв'язок і відповідний вплив кожного процесу на решту та на всю їх сукупність. У цьому є важлива особливість структури стратегічного управління.

Структура процесу стратегічного управління відображає зміст основних завдань менеджменту з розробки та реалізації стратегії підприємства і складається з п'яти основних взаємозалежних завдань:

- визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних цілей;
- перетворення загальних цілей в конкретні напрями роботи;
- вмiла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників;
- ефективна реалізація обраної стратегії;
- оцінка проведеної роботи, аналіз ситуації на ринку, коригування за необхідністю головних довгострокових напрямів діяльності, цілей і стратегій під час зміни умов та з виникненням нових напрямів розвитку або визначення цілей та довгострокових перспектив розвитку нових ідей і можливостей з появою досвіду, який придбано в процесі реалізації стратегії.

Структура процесу та взаємозв'язки стратегічного управління потребують вивчення змісту його складових для того, щоб зрозуміти можливості практичного застосування підходів стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Аналіз середовища є початковим процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення місії та цілей підприємства та для розробки стратегічної поведінки, що дозволяє здійснити власну місію і досягти цілей. Аналіз середовища складається з вивчення таких елементів:

- макросередовища (середовища непрямої дії);
- мікросередовища (середовища прямої дії);
- внутрішнього середовища.

Аналіз макросередовища складається з вивчення впливу стану економіки, її правового регулювання та управління, політичних процесів, стану природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства.

Аналіз мікросередовища орієнтований на дослідження таких складових елементів: постачальники; конкуренти; споживачі; контактні аудиторії тощо.

Аналіз внутрішнього середовища необхідно орієнтувати на вивчення можливостей потенціалу, на який може розраховувати підприємство в умовах конкуренції в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими головними напрямками:

- кадри, кадровий потенціал, кваліфікація, мотивація;
- організація управління;

- виробництво з науковими дослідженнями і розробками;
- фінанси;
- маркетинг;
- організаційна (корпоративна) культура тощо.

Визначення місії та цілей підприємства можна розглядати як процес стратегічного управління, що складається з трьох підпроцесів, кожний з яких потребує великої та дуже відповідальної роботи.

Перший підпроцес складається з формування місії підприємства, яка в концентрованому вигляді відображає зміст існування підприємства, його призначення, додає підприємству оригінальності, наповнює роботу особливим змістом.

Другий підпроцес - визначення довгострокових цілей.

Третій підпроцес - встановлення короткострокових цілей.

Формування місії та встановлення цілей підприємства призводить до того, що стає зрозумілим для чого функціонує підприємство та до чого воно прямує.

Розробка стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами підприємство може здійснити досягнення цілей. Процес розробки стратегії є центральною частиною стратегічного управління. Визначення стратегії не є виключно складанням плану дій, це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктом, за яким напрямом розвиватися підприємству, яке місце зайняти на ринку тощо.

Виконання стратегії. Особливості процесу виконання стратегії складаються з того, що він безпосередньо не є процесом реалізації стратегії та досягнення підприємством цілей. Дуже часто підприємство не може здійснити стратегію, що обрана. Це є наслідком того, що або було невірно проведено аналіз і зроблено неправильні висновки, або тому, що виникли непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не здійснюється ще й тому, що управління не може належним чином залучити весь потенціал для реалізації стратегії, особливо це відноситься до використання людського потенціалу.

Основне завдання процесу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії - це проведення стратегічних змін на підприємстві, які призводять його в такий стан, де підприємство буде готовим до втілення стратегії в життя.

Робота з реалізації стратегії, перш за все, відноситься до сфери адміністративних завдань, які включають такі основні моменти:

- створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів;
- визначення політики підприємства, яка забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивацію працівників до найефективнішої праці за умов необхідності зміни їх обов'язків і характеру роботи;
- створення сприятливої атмосфери на підприємстві для успішного виконання стратегії;

Таблиця 1.4 - Процес стратегічного управління підприємством (за різними науковими підходами)

Основні етапи процесу стратегічного управління	Б. Карлофф	М. Мескон	У. Бреддик	І. Герчикова	З. Румянцева	А. Ігнат'єв	О. Віханський	П. Забелін	А. Градов	І. Бланк	Н. Мартиненко
- визначення місії організації	+	+						+			+
- визначення місії і цілей					+		+		+		
- постановка цілей організації	+	+		+		+		+		+	+
- аналіз середовища організації							+		+		
- оцінка можливостей і ресурсів організації				+					+		
- аналіз зовнішнього середовища		+	+		+					+	+
- аналіз сильних і слабких сторін організації / аналіз внутрішнього середовища		+			+				+	+	/ +
- аналіз стратегічних альтернатив / і вибір стратегії		+	+	+	/ +						
- вибір стратегії		+		+		+	+	+		+	
- реалізація стратегії	+	+	+	+	+		+	+		+	
- оцінка стратегії		+		+	+		+	+	+	+	

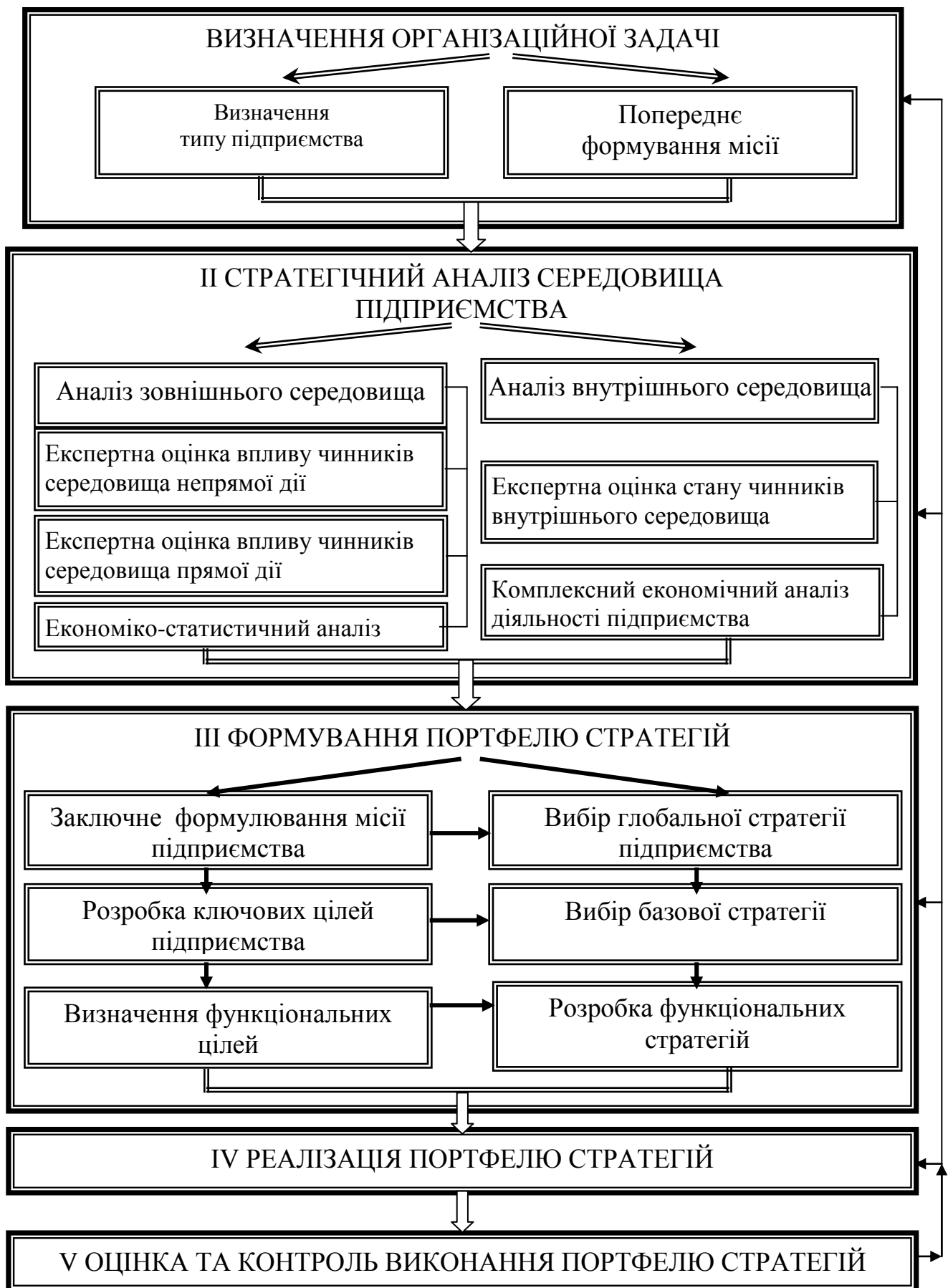


Рисунок 1.8 - Процес стратегічного управління підприємством

- використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи;
- забезпечення внутрішнього керівництва, що необхідне як для реалізації стратегії, так і для контролю за її виконанням керівництвом полягає в створенні системи оцінки відповідності між тим як виконано роботу і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Найважливіші залежності - між стратегією і організаційними здібностями, стратегією і розміром винагороди, стратегією і внутрішньою політикою, стратегією і корпоративною культурою.

Оцінка та контроль виконання. Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи у процес стратегічного управління.

Основні завдання стратегічного контролю полягають у наступному:

- визначення системи показників оцінки та контролю;
- оцінка процесу стратегічного управління та порівняння з показниками, які заплановано;
- з'ясування та аналіз причин відхилень, якщо їх виявлено в результаті оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе.

Стратегічний контроль сфокусовано на з'ясуванні того, наскільки можливо у майбутньому реалізувати стратегію і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, що реалізується, так і цілей підприємства.

Стратегічне управління можна представити як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних процесів: визначення організаційної задачі, стратегічного аналізу середовища підприємства, формування портфелю стратегій, реалізації портфелю стратегій, оцінки і контролю виконання портфелю стратегій. Портфель стратегій – це ієрархічна сукупність стратегій підприємства (рис. 1.8). Ці процеси логічно впливають з попередніх, однак, існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю сукупність. Це свідчить про наявність можливостей внесення змін до цільових орієнтирів діяльності підприємства, доробки результатів стратегічного аналізу, при необхідності перегляду і розробки нового варіанту портфелю стратегій, внесення змін у механізм реалізації стратегій з урахуванням контролю й оцінки результатів реалізації.

1.6 Еволюція стратегічного управління

У становленні стратегічного менеджменту у більшості наукових підходів виділяється по чотири етапи:

Поточне управління “за відхиленнями” (1920-1940рр.) – Управління “від досягнутого” (1950-1960рр.) – Управління “за цілями” (1960-1980рр.) – Стратегічне управління (з 80-х років ХХ століття);

Етап бюджетування (1920-1940рр.) - Етап довгострокового планування (1950-1960рр.) - Етап стратегічного планування (1960-1980рр.) - Етап стратегічного менеджменту (з 80-х років ХХ століття);

Бюджетування (з 1940 р.) – Довгострокове планування (з 1950-х рр.) - Стратегічне планування (з 1970-х рр.) – Стратегічне управління (з 1990-х рр.);

Довгострокове планування (кінець 50-х – початок 60-х рр. ХХ століття) – Стратегічне планування (60-70-ті рр. ХХ століття) – Стратегічне управління (80-90-ті рр. ХХ століття) – Стратегічне підприємництво (початок ХХІ століття).

Основні характеристики етапів наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Етапи становлення стратегічного менеджменту

Етапи за різними науковими підходами	Основні орієнтири
<p>Етап 1: Поточне управління «за відхиленнями»// Етап бюджетування (1920-1940рр.)</p>	<p>Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається. <u>Планування</u> обмежується розробкою бюджетів і поточних планів організації. Характерна <u>товарна</u> орієнтація ринку. <u>Мета</u> етапу - <u>поточний прибуток та структура витрат</u></p>
<p>Етап 2: Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього // Етап довгострокового планування (1950-1960рр.)</p>	<p>У діяльності організації застосовуються елементи аналізу та контролю ситуації, що складається як у зовнішньому оточенні організації, так і в самій організації. Під час <u>планування</u> використовується екстраполяційне передбачення майбутнього. Характерна <u>збутова</u> орієнтація ринку. Основна ідея етапу – складання <u>прогнозу продажів</u> підприємства на декілька років вперед. Головне <u>завдання</u> менеджменту організації – <u>визначення внутрішніх ресурсів та обґрунтування необхідності залучення позикових коштів</u></p>
<p>Етап 3: Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище // Етап стратегічного планування (1960-1980рр.)</p>	<p>Діяльність організації націлена на урахування кон'юнктури ринку, персоналом опановується поняття “стратегічне мислення”. <u>Планування</u> має характер стратегічного, розробляються “<u>стратегічні відповіді</u>” на дії конкурентів у категоріях “продукт-ринок”. Для етапу є характерною <u>ринкова</u> орієнтація діяльності підприємства. Головна <u>мета</u> – покращення <u>реакції</u> підприємства <u>на динаміку ринку та поведінку конкурентів</u></p>
<p>Етап 4: Стратегічне управління // Етап стратегічного менеджменту (з 80-х років ХХ ст.)</p>	<p>Діяльність націлена на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, яка б була максимально наближеною до поставлених цілей організації в майбутньому. Застосовується <u>стратегічне планування</u>, яке пронизує всі підсистеми організації, використовуються всі досягнення зазначених вище етапів. Є характерною <u>стратегічна</u> орієнтація діяльності організації. Створюється дієва система стратегічного управління, яка розробляє стратегії, займається їх реалізацією, оцінкою та контролем</p>

Досвід діяльності закордонних організацій дозволив визначити такі переваги та недоліки етапів становлення стратегічного менеджменту.

Етап бюджетування. Плани розвитку бізнесу великих компаній регулярно обговорювались вищим керівництвом, служби довгострокового планування не створювались. У межах формального планування розроблялись щорічні бюджети за основними функціональними підсистемами підприємства (маркетинг, виробництво, НДДКР тощо) та окремими структурними підрозділами. Характерними рисами бюджетування є короткотерміновість (на 1 рік) і внутрішня спрямованість. Бюджетування є основним інструментом розподілу внутрішніх ресурсів підприємства та контролю за поточною діяльністю і в сучасній економіці.

Перевагами бюджетування є забезпечення контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями; координація діяльності підрозділів; виявлення відхилень від визначених цілей; економія під час використання всіх видів ресурсів тощо.

Основним недоліком бюджетування є ігнорування зовнішніх умов функціонування підприємства.

Етап довгострокового планування. В основі довгострокового планування знаходиться розробка прогнозу збуту підприємства на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку, які мали місце в минулому. На основі контрольних цифр, заданих у прогнозі збуту, розроблялись інші функціональні плани з постачання, маркетингу, виробництва. Після цього всі плани зводились у загальний фінансовий план підприємства. При такому способі планування головним завданням менеджерів було виявлення фінансових проблем, які обмежують зростання обсягів збуту підприємства. Довгострокове планування майже нічим не відрізнялось від бюджетування, тільки розрахунки здійснювались на більш тривалий час, чому сприяла наявність незаповнених ринків, низький рівень конкуренції, значна стабільність і передбачуваність розвитку ринків.

Етап стратегічного планування. З кінця 60-х років економічна ситуація в багатьох країнах значно змінилась: зросла конкуренція, як результат збільшення розмірів підприємств та стабілізації попиту, середовище бізнесу стало мінливим, динамічним, результати діяльності підприємств часто не співпадали з визначеними довгостроковими цілями. Виявлялось, що довгострокове планування не спрацьовує в умовах динамічного середовища та зростаючої конкуренції. Зміст стратегічного планування змінився: виникла потреба розробляти плани розвитку підприємств з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, зросла роль стратегічного аналізу, почали застосовуватися альтернативні варіанти дій на перспективу, сценарії, планування “портфелю підприємства”, маркетингові заходи тощо.

Етап стратегічного менеджменту. Стратегічне планування забезпечувало прийняття управлінських рішень щодо довгострокового розвитку організацій. На відміну від нього стратегічне управління, крім визначення довгострокових цілей, забезпечує виконання цілого комплексу

конкретних дій щодо швидкої реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізацію, оцінку та контроль виконання стратегій. Метою стратегічного планування є розробка стратегій розвитку підприємства, метою стратегічного управління є реалізація стратегій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Порівняння основних характеристик визначених етапів подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняльні характеристики етапів становлення стратегічного менеджменту

Параметр	Етапи стратегічного менеджменту			
	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Нові тенденції можливо передбачити	Часткова передбаченість нових тенденцій за слабкими сигналами або непередбаченість
Тип змін у зовнішньому середовищі	Повільні, ніж реакція організації	Відповідає реакції організації	Відповідає реакції організації	Швидші за реакцію організації
Процес	Циклічний	Циклічний	Циклічний	Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Передбачення зростання та можливостей	Зміна стратегічних цілей	Облік розвитку організації та змін зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність	Передбачення	Дослідження	Творчість
Термін формування	з 1940 р.	з 1950-х рр.	з 1970-х рр.	з 1990-х рр.

Сучасні парадигми стратегічного управління. Певні наукові школи пропонують розрізняти два напрями розвитку стратегічного управління. Перший напрямок є логічним продовженням стратегічного планування, охоплює підсистеми аналізу, планування та реалізації стратегій. Це управління стратегічними можливостями підприємствами, його називають регулярним стратегічним управлінням. Другий напрямок розвитку називають стратегічним управлінням у реальному масштабі часу, оскільки забезпечується вирішення стратегічних завдань, які виникають раптово. За думкою деяких вчених, стратегічне управління в останній час все більше трансформується в стратегічне підприємництво.

Необхідно відмітити, що підприємствами України сьогодні

використовуються методи всіх охарактеризованих вище етапів. Це залежить від багатьох чинників, у тому числі, від стадії життєвого циклу підприємства, продукту, від сфери діяльності тощо.

1.7 Досвід та проблеми стратегічного управління підприємствами України

В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. Вітчизняним підприємствам важко застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, не зовсім цивілізовані форми конкурентної боротьби. Разом з тим, дуже важливо, що вже є певні досягнення з успішного впровадження стратегічного управління на українських підприємствах харчової промисловості («Світоч», «Корона»), інноваційних технологій («Мотор-Січ», «Квазар-Мікро»), торгівлі (фірма «МКС», мережі супермаркетів України), інформаційних технологій (фірма «Київ Стар»), у банківських структурах тощо. Ці підприємства мають чітко визначену місію, концепції, цілі, організаційну культуру, неординарний підхід до вирішення проблем, «агресивність» у конкурентній боротьбі.

Інвестори, власники, керівники підприємств повинні знати про переваги, які отримують підприємства від запровадження стратегічного управління:

- формування механізму взаємодії підприємства з нестабільним зовнішнім середовищем;
- забезпечення довгострокових конкурентних переваг;
- забезпечення адаптивності підприємства в умовах перманентних зовнішніх змін;
- визначення дострокових напрямів розвитку підприємства;
- забезпечення ефективної внутрішньої координації для успішного виконання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства;
- сприяння цілісному, комплексному підходу до функціонування та розвитку підприємства та його оточення;
- забезпечення стратегічного успіху та синергійного ефекту діяльності підприємства;
- забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства.

Отже, стратегічне управління забезпечує розв'язання проблем щодо виживання, успіху та стійкого розвитку підприємства.

Чинники, які сприяють розвитку стратегічного управління на підприємствах:

- ініціативність вищого керівництва;
- необхідність залучення інвестицій, розробки бізнес-плану, здійснення стратегічних змін - у разі об'єднання декількох підприємств;
- відчутне зниження результативності діяльності підприємства, що потребує перегляду стратегічних орієнтирів, як результат невдоволення

споживачів, постачальників, посередників підприємства;

– розвиток системи управління підприємством як необхідність відповідної реакції на дії основних конкурентів.



Рисунок 1.9 – Вимоги до стратегічного управління

Стратегічна проблематика сьогоднішнього дня в Україні пов'язана не стільки із завоюванням нових ринків, скільки із загальною політичною та економічною ситуацією. У цих важких умовах багато підприємств вважають, що розробки і впровадження стратегічного менеджменту у даний час є передчасними. Об'єктивність такої думки є помилковою, а нездатність керівників та фахівців передбачати і непоінформованість про наявні методи і прийоми стратегічного планування та управління може привести до банкрутства підприємств. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту, їх впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить значні перспективи росту.

Вивчення чималого закордонного та поки ще незначного вітчизняного досвіду стратегічного управління свідчить про таке:

– у організацій, що будують своє функціонування відповідно до певної стратегії, а також у організацій, що не мають стратегій, шанси вижити практично однакові;

– концепція стратегічного управління не є панацеєю та не гарантує

успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;

– в організаціях, що не мають чітко сформованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, що керовані відповідним стратегічним планом, такий розвиток відбувається революційно;

– успіх притаманний тим організаціям, чиї стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не для простого пристосування до нього;

– ні розробка стратегії, ні ефективна її реалізація, ні успішні організаційні зміни неможливі, якщо в організації немає функціонуючого механізму навчання та управління організаційним знанням;

– застосування окремих елементів стратегічного управління без створення системи не забезпечить виконання стратегій та досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.7- Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи їх подолання

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки персоналу
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. Захист стратегічної діяльності за допомогою низки планово-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу зовнішнього середовища; внутрішнього середовища
Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка управлінських кадрів, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх реалізації та аналізу наслідків
Опір змінам у вигляді “ліквідації загроз” ОСУ, розподілу влади, прав, обов’язків та відповідальності, способу мислення та звичних традицій, що існують на підприємстві	Створення структури, яка здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки персоналу



Рисунок 1.10 - Причини негативного ставлення до застосування стратегічного управління

Контрольні запитання – завдання

1. Назвіть основні передумови застосування стратегічного управління на підприємствах.
2. У чому полягає сутність поняття «стратегічне управління» за різними науковими підходами?
3. У чому полягає мета стратегічного управління?
4. Як розглядаються завдання стратегічного управління за різними науковими підходами?
5. Що є предметом та об'єктом стратегічного управління?
6. Надайте характеристику основним елементам стратегічного управління.
7. Охарактеризуйте взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління.
8. У чому полягають особливості стратегічних рішень? Наведіть приклади стратегічних рішень.
9. Назвіть специфічні принципи стратегічного управління.
10. Охарактеризуйте риси сучасної концепції стратегічного управління.

11. Охарактеризуйте концептуальну схему стратегічного управління.
12. Які чинники впливають на реалізацію концепції стратегічного управління на конкретному підприємстві?
13. Надайте порівняльну характеристику підприємств «відкритого» та «закритого» типів.
14. Наведіть визначення поняття «стратегічний рівень підприємства» та охарактеризуйте чинники, що його формують.
15. Наведіть ознаки стратегічно орієнтованого підприємства.
16. Охарактеризуйте елементи системи стратегічного управління.
17. Чи можна впроваджувати у діяльність підприємства окремі елементи стратегічного управління, не використовуючи системний підхід?
18. Охарактеризуйте систему стратегічного управління за функціональними сферами використання в підприємстві, за здійснюваними функціями, як підсистему управління.
19. Охарактеризуйте основні процеси стратегічного управління.
20. У чому полягають особливості процесу стратегічного управління підприємством?
21. У чому полягають відмінності здійснення процесу стратегічного управління для нового та для діючого підприємства?
22. Охарактеризуйте етапи становлення стратегічного менеджменту.
23. Які переваги зможуть отримати вітчизняні підприємства від впровадження стратегічного управління?
24. Наведіть чинники, які сприяють розвитку стратегічного управління у вітчизняних підприємствах.
25. Які причини формують негативне ставлення керівників та фахівців підприємств до стратегічного управління?
26. Обґрунтуйте шляхи подолання обмежень щодо використання стратегічного управління на підприємствах.
27. Які з переваг стратегічного управління важко реалізувати за сучасних умов зовнішнього середовища непрямої дії і чому?
28. Наведіть визначення поняття «стратегічне мислення».
29. У чому полягає відмінність понять «стратегічне мислення» і «стратегічне планування»?
30. Які елементи стратегічного мислення забезпечуються особистими характеристиками менеджера, а які - можливостями його посади?

Завдання для самостійної роботи

1. Вивчити досвід стратегічного розвитку українських підприємств сфери гостинності на підставі інформації періодичних галузевих видань. Представити 5 реальних прикладів з інформацією щодо стратегічного розвитку, реалізації конкретних стратегічних рішень на вітчизняних підприємствах.
2. Провести аналіз і зробити висновки щодо стратегічного рівня обраного підприємства за допомогою анкети (табл. 1).

Таблиця 1 - Анкета для виявлення характеру діяльності підприємства

Критерій	Підприємство, зорієнтоване на поточну діяльність	Шкала оцінки (від 0 до 10 балів*)	Стратегічно орієнтоване підприємство
1	2	3	4
1. Стратегічне мислення персоналу	відсутнє		наявне
2. Цілі діяльності	не визначені		визначені
3. Стратегії	відсутні (необґрунтовані)		наявні (обґрунтовані)
4. Методи встановлення стратегій	використовуються випадково, неповно, як результат виникнення надзвичайних ситуацій		використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів
5. Стратегічні заходи (заходи щодо розвитку)	формується на основі натхнення, досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні		формується як результат стратегічної діагностики особливостей систем різного типу та встановлення цілей
6. Плани розвитку підприємства	поточні (у найкращому випадку), безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях		розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні
7. Виконання (реалізація) планів	доведення прийнятих рішень до завершення (без відповідності до порядку)		частина механізму стратегічного управління
Разом:			

* - підприємство, зорієнтоване на поточну діяльність, оцінюється балами від 0 до 5; стратегічно орієнтоване підприємство оцінюється балами – від 6 до 10.

3. Проаналізувати за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління. Визначити переваги та недоліки бюджетування, довгострокового планування, стратегічного планування, стратегічного управління (табл. 2). Зробити висновки щодо можливості використання вищевказаних підходів у практиці роботи підприємств сфери гостинності України.

4. Уважно вивчити матеріали кейсу «Україна буде найбільшою франчайзинговою країною Європи». За результатами аналізу кейсу відповісти на запитання: 1. Який шлях стратегічного розвитку ресторанного бізнесу запропоновано у кейсі? 2. У чому полягають основні особливості обраного шляху розвитку? 3. Які позитивні та негативні чинники впливають на обраний шлях розвитку? 4. Які перспективи отримано, завдяки обраному шляху розвитку?

Таблиця 2 – Аналіз підходів щодо передбачення майбутнього

Тип передбачення	Переваги	Недоліки
1. Бюджетування		
2. Довгострокове планування		
3. Стратегічне планування		
4. Стратегічне управління		

Кейс «Україна буде найбільшою франчайзинговою країною Європи»

Завдання до кейсу.

Мирослава Козачук, співвласник і керуючий партнер компанії Franchise Group, не тільки добре знає ринок франчайзингу в Україні, а й вірить в його перспективу. У своєму інтерв'ю в рамках проекту FranchiThink2018 вона поділилася прогнозами розвитку ринку і підкріпила свій незмінний оптимізм цифрами. Про успішні галузі українського франчайзингу, тенденції і нововведення читайте далі.

Ви почали свою діяльність в 2007 році, коли ринок франчайзингу в Україні тільки зароджувався. Минуло трохи більше 10 років. Які зміни можете відзначити за цей період?

Franchise Group почала свою діяльність в 2012 році як компанія, яка почала рости цей ринок. Я особисто займаюся франчайзингом з 2008 року, деякі члени команди – з 2007-го, тому досвід нашої команди в цій сфері становить вже 10 років.

Головна відмінність – між тоді і сьогодні – це наявність ринку франчайзингу та розуміння поведінкових характеристик компаній, які йдуть у франчайзинг. З'явилося розуміння культури ведення бізнесу за франчайзингом. Франчайзинг зі слова на «ф» переріс в окремих напрямках бізнесу. За останні 5 років ми змогли побудувати національні франчайзингові мережі низки клієнтів, у яких 5 років тому було 20 000 тис. доларів у кишені, а зараз 300 об'єктів по всій країні. Якщо раніше, коли ми тільки починали, ми нав'язувалися компаніям, щоб розповісти про франчайзинг і запропонувати їм розвиток в цій сфері, то сьогодні вибудовуємо свої графіки на місяці вперед, так як на цей ринок є величезний попит.

Існує велика різниця між тим, що було тоді, і тим, що відбувається сьогодні, у бізнеса зараз є асоціації з франчайзингом. Якби ви 10 років тому запитали аудиторії, що або кого вона знає з франчайзингом, то відповідь була б одна: MacDonalds. Зараз я пишаюся тим, що, розповідаючи про кейси з франчайзингу, надаю приклади з українського бізнесу. Більш того, це проекти, які ми робили з нуля, і ми знаємо, як це. Сьогодні сформувалися сфери. Якщо раніше було розуміння, що у франчайзингу є тільки фуд, то зараз - це повноцінні фуд, ритейл, послуги. Вони діляться на ще низку

підкатегорій. Але сам факт, що сьогодні працює близько 450 компаній-франчайзерів, говорить про ринок, а не про поодинокі випадки продажу франшиз.

Які перспективи у ресторанного і готельного франчайзингу в Україні? Як цей ринок розвивається в порівнянні з іншими країнами?

Ресторанний ринок франчайзингу дуже активний і займає велику частку з точки зору наявності компаній-франчайзерів, але 3-є місце після послуг та ритейлу по відкриттю саме франчайзингових об'єктів. Це пов'язано з досить великими інвестиціями, але найбільше з наявністю, точніше, нестачею хороших локацій. Цю тенденцію ми спостерігаємо останні три роки. До цього моменту ринок фуду дуже активно зростає. В даний час не можна сказати, що він переповнений. Переповнені міста-мільйонники. Наприклад, в одному з них знаходяться 70 об'єктів однієї з найбільших франчайзингових мереж України. Це говорить про те, що для франчайзингових компаній зараз стоїть серйозний виклик – потрібні нові формати франшиз, які будуть зручні і локалізовані в регіонах.

Якщо говорити про інші країни, то я б сказала, що ми йдемо в ногу з ними. Іноді навіть більше ніж. З одного боку, це здається дивним, але з іншого – якщо оцінювати нас як країну, в якій франчайзинг існує як ринок останні 5 років, то ми йдемо неймовірними темпами. Я дуже люблю цифри, і в даному випадку вони говорять самі за себе. Україна: 5 років, нехай навіть 10, 450 франшиз; США, з 1960 року, року створення IFA, близько 2800 франчайзерів. 58 років і 5?! Гадаю, що кожен зробить висновки сам! Але я дуже вірю в Україну, в наших клієнтів і в мегакруті проекти і просто впевнена, що колись наша країна буде найбільш франчайзинговою в Європі. Це місія моєї компанії і моя особисто.

Українці сьогодні готові інвестувати в ресторанний і готельний бізнес? Або варто шукати закордонних інвесторів?

Однозначно так. Ми отримуємо близько 200 запитів на місяць на покупку франшизи. З них 50% – це запити в сфері фуд. Немає проблем із запитами на покупку. Є величезне питання з наявністю локацій і ціною оренди. Франчайзинг дуже сильно вплинув на ринок нерухомості в країні, особливо в Києві, Дніпрі, Одесі. Коли орендодавець розуміє, що до нього приходять з приводу одного і того ж об'єкта, і усвідомлює, що той підходить найкраще, він легко може підвищити ціну оренди в два рази (з 30 на 60), адже франчайзі потрібно це місце. Той, хто отримає можливість вибирати локації, матиме головний ресурс у розвитку франчайзингу.

З приводу іноземних інвесторів – це індивідуальне питання до власників франчайзингових компаній. Оскільки це залежить від стратегії розвитку франчайзингу та його кінцевої мети. Але те, що попит є і на інвестування на території України, і на покупку наших франшиз за кордон, – це факт.

Чи є статистика вікової та фінансової характеристик підприємців, які починають бізнес за системою франчайзингу? Це зазвичай новачки або підприємці з досвідом?

Однозначно їх всіх не можна поставити в один ряд. Вони різні. Але це точно дуже амбітні люди віком від 25 до 45, підприємці за своєю суттю, які дивляться на світ «очима архітектора». Вони українці, але знають і хочуть працювати в Європі і США. Вони ще не розуміють як, але точно хочуть. І це ключова їх відмінність від тих, хто купує франшизи. Вони міняють колосальний ризик на шанс побудови мережі або на можливість бути успішним. Відповідальність за цей ризик – ключова відмінність тих, хто сьогодні володіє великими франчайзинговими мережами, і тих, хто поки володіє однією-двома точками, але має величезне бажання та амбіції. Цього достатньо, перевірено не один раз. Іноді після першої зустрічі можна сказати, вийде чи ні. За весь час я помилялася всього декілька разів з сотень.

Яких змін на ринку чекати в найближчі кілька років? В який бізнес вкладатимуть кошти інвестори / франчайзі?

Головним нововведенням стане зняття обмежень з ринків. З області «ми земляни і працюємо по всьому світу». Якщо зараз всього 10-15 українських компаній працює в 5-7 країнах Європи і СНД, то через три роки їх буде 100, а може й більше. У нас в планах – вивести близько 40 проектів на інші ринки, тобто передбачається глобалізація українських франшиз.

Якщо говорити про Україну, то сподіваюся, буде прийнятий закон про франчайзинг, про інтелектуальну власність, і словосполучення «культура франчайзингових відносин» будуть на рівні сходити поїсти.

Повинен себе показати український ритейл. Це питання великих інвестицій. І в ньому дуже велика перспектива.

Нарівні з цим точно покращиться якість українських франшиз як бізнес-моделей. Найближчим часом на ринок планують вийти ряд міжнародних компаній, і це лише один з факторів, які будуть стимулювати розвиток технологічності і конкурування франшизами, а не цінами і доступом до певних ресурсів.

Тематика наукових доповідей

1. Формування стратегічного мислення персоналу підприємств сфери гостинності.
2. Розвиток стратегічно орієнтованих підприємств сфери гостинності в Україні: досвід та досягнення.
3. Проблеми запровадження стратегічного управління у вітчизняних підприємствах сфери гостинності.
4. Досвід стратегічного управління закордонними та вітчизняними підприємствами сфери гостинності.
5. Стратег-лідер у підприємстві сфери гостинності.

РОЗДІЛ 2 МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Оцінка нестабільності зовнішнього середовища

Діяльність підприємства неможлива без взаємодії із зовнішнім середовищем. Важливим завданням є можливість кількісного обліку ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Оцінювати ступінь нестабільності зовнішнього середовища необхідно для того, щоб підприємство уявляло собі, якого роду зміни очікують його в майбутньому, адекватно та вчасно реагувало на них. Найбільш прийнятну шкалу оцінки запропонував Ансофф І. Шкала припускає оцінку за наступними параметрами (рис. 2.1):

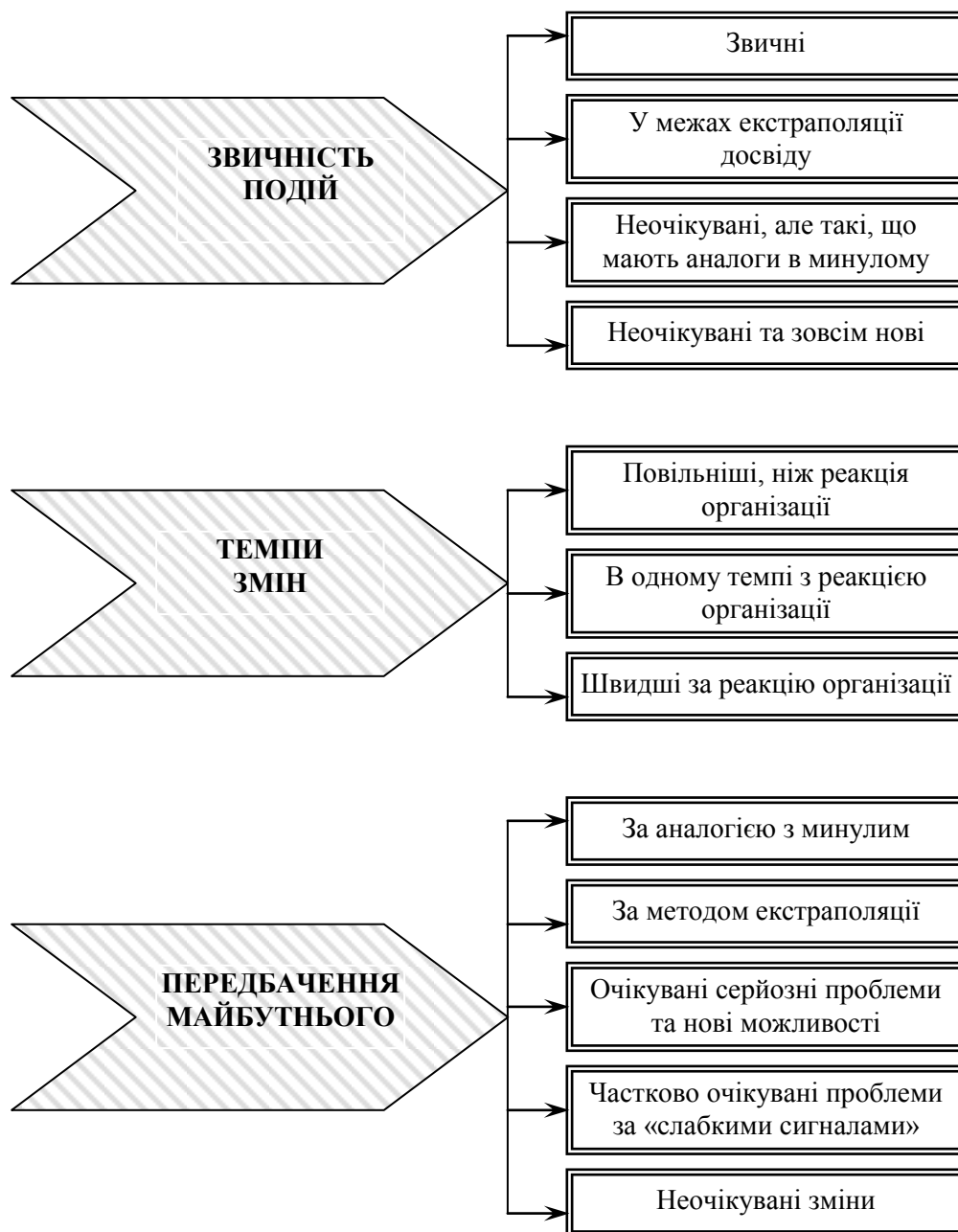


Рисунок 2.1 - Параметри оцінки зовнішнього середовища

- звичність подій у зіставленні з подіями, що мали місце в минулому;
- темп зміни подій у зіставленні з реакцією організації;
- передбачуваність майбутнього на підставі минулого досвіду й навичок.

Зазначені параметри характеризують певну стадію нестабільності зовнішнього середовища. Кожна стадія має свої характеристики та кількісні оцінки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Шкала нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Стадія нестабільності	Характеристика стадії	Шкала нестабільності, бал
Стабільність	Звичність подій: події звичні. Зміни у зовнішньому середовищі відбуваються повільніше, ніж реакція організації. Майбутнє передбачене за аналогією з минулим	1
Реакція на проблеми	Звичність подій: у межах екстраполяції досвіду. Зміни у зовнішньому середовищі відбуваються повільніше, ніж реакція організації, або порівняно з нею. Майбутнє передбачене за аналогією з минулим або шляхом екстраполяції.	2
Передбачення	Звичність подій: у межах екстраполяції досвіду або наявності аналогії з минулим. Темп зміни порівняний з реакцією організації. Передбачуваність майбутнього: шляхом екстраполяції. Передбачаються серйозні проблеми й нові можливості.	3
Дослідження	Звичність подій: несподівані, але мають аналогії з минулим. Зміни відбуваються швидше, ніж реакція організації. Передбачуваність майбутнього: частково передбачена за слабкими сигналами. Передбачаються серйозні проблеми й нові можливості.	4
Творчість	Звичність подій: події несподівані і цілком нові. Зміни відбуваються швидше, ніж реакція організації. Передбачуваність майбутнього: частково передбачена за слабкими сигналами або непередбачена взагалі.	5

2.2 Способи реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища

Визначають два способи. Першим способом є **адаптація до зовнішнього середовища** - головна умова виживання підприємства у конкурентному середовищі, оскільки означає прагнення до відповідності між підприємством і його оточенням. Пристосованість підприємства до змін умов зовнішнього середовища характеризується валентністю, ступінь якої залежить від його потенціалу. Низька валентність характеризує здатність долати лише обмежені зміни чинників. Відповідно до концепції стратегічного управління підприємство повинно постійно адаптуватися до зовнішніх змін, тобто дотримуватись принципу динамічної рівноваги, що є передумовою його подальшого розвитку.

Залежність розвитку підприємства (R_p) від ступеню його адаптації (A') до зовнішніх умов можна відобразити у загальному вигляді:

$$R_p = f \{A'\} \quad (2.1)$$

Адаптація, як властивість «відкритих» систем, є вельми важливою в умовах переривчастих, раптових і непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Адаптація означає пасивний характер поведінки підприємства, оскільки передбачає його відповідні дії на зовнішні зміни, що вже відбулися - це дії «постфактум». Така позиція підприємства обумовлює *девіантний характер* його системи управління. Політика підприємств, яка ґрунтується на діях «постфактум», одержала в науці управління назву *reactive* та *inactive* (відповідно - орієнтація на минуле та орієнтація на теперішнє). Але, слід зазначити, що в сучасних умовах адаптація сприймається як пошук нового. Так, Ансофф І. відзначав «...щоб залишатися рентабельною на довгостроковий період, організація повинна постійно оновлюватись, потрібно залучати нові ресурси, розробляти нові товари і виходити на нові ринки». Отже, процеси перебудови у підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища стають обов'язковою умовою виживання та набувають перманентного характеру, що надає адаптації певного ризику.

Другий спосіб реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища визначає активну позицію в його життєдіяльності і припускає превентивні дії. Превентивний характер системи управління підприємством обумовлює *позицію* - *preactive* (означає підготовку до змін) та *interactive* (означає виклик змін). Активна позиція ґрунтується на використанні сильних сторін підприємства відповідно до тих можливостей, що надає зовнішнє середовище. Активна позиція підприємства передбачає здійснення інноваційної політики в різних функціональних сферах його діяльності. Слід зазначити, що позиція *preactive* за своєю суттю невід'ємна від стратегічного управління.

Тип активної позиції підприємства, спрямованої на зміни зовнішнього оточення, одержав назву *interactive*, яка не означає спрямованість на зміну

макроекономічних умов, вона проявляється у змінах зовнішнього середовища прямої дії. Вплив на зовнішнє оточення може здійснюватись такими легітимними засобами, як: агресивна реклама, особливі умови співробітництва з партнерами, певна цінова і комунікативна політика тощо. Однак, позиція *interactive* можлива тільки для підприємств, що володіють значною економічною потужністю і мають стійкі позиції на ринку. Це пояснюється тим, що динамічність, складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його чинників потребують формування потужного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище.

2.3 Системи та моделі стратегічного управління

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

- системи управління підприємством в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища: управління на підставі контролю; управління за проміжними результатами;
- системи управління в умовах динамічного зовнішнього середовища: управління за цілями/результатами; управління на підставі передбачення змін;
- системи управління підприємством у кризових умовах: управління на підставі ранжирування стратегічних завдань; управління за «слабкими» сигналами; управління в умовах несподіваних подій.

Використання моделей стратегічного управління залежить від ступеню нестабільності зовнішнього середовища (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Моделі стратегічного управління

Ступінь нестабільності за шкалою, бали	Система управління	Моделі стратегічного управління
1,0-2,5	Управління на основі контролю	Довідники та інструкції, регламенти «Фінансовий контроль», «Бюджетування»
2,5-3,0	Управління на основі екстраполяції	«Цільове управління», «Довгострокове планування»
3,0-3,5	Управління на основі передбачення змін	«Стратегічне планування за періодами», «Управління шляхом вибору стратегічних позицій»
3,5-5,0	Управління на основі гнучких експертних рішень	«Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань», «Управління за слабкими сигналами», «Управління в умовах стратегічних несподіванок»

Система «Управління на основі контролю» орієнтована значною мірою на оперативний менеджмент. В основу системи покладено розробку бюджетів, пов'язаних з розподілом ресурсів, раціональною організацією виробництва, координацією і контролем за діяльністю окремих підрозділів і підприємства в цілому, а керівництво здійснюється «за відхиленнями». Особливість бюджетно-фінансових методів – короткотерміновий характер і внутрішня спрямованість (рис. 2.2.).

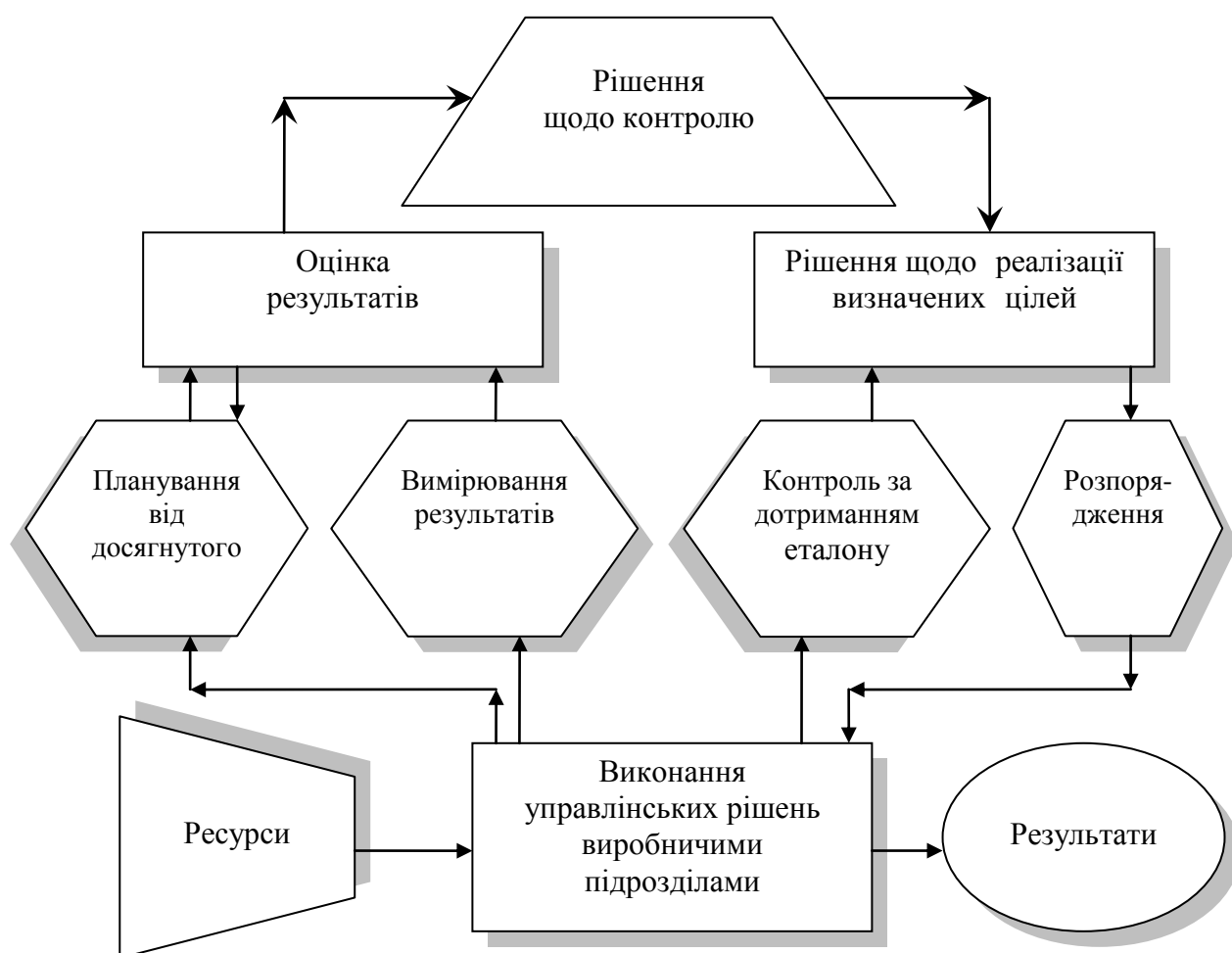


Рисунок 2.2 – Управління на основі контролю

Система «Управління на основі екстраполяції» базується на гіпотезі про можливість передбачення і контролю майбутнього, доцільність побудови математичних моделей, які враховують низку чинників, які мають певні обмеження (фінансові ресурси, джерела додаткових інвестицій) (рис. 2.3.).

Система «Управління на основі передбачення змін» використовується з метою передбачення ситуації і підготовки підприємства до майбутнього, базується на врахуванні пріоритетів зовнішнього середовища. Це динамічний процес адаптації, який забезпечує розробку та

постійне коригування планів на основі моніторингу середовища підприємства.

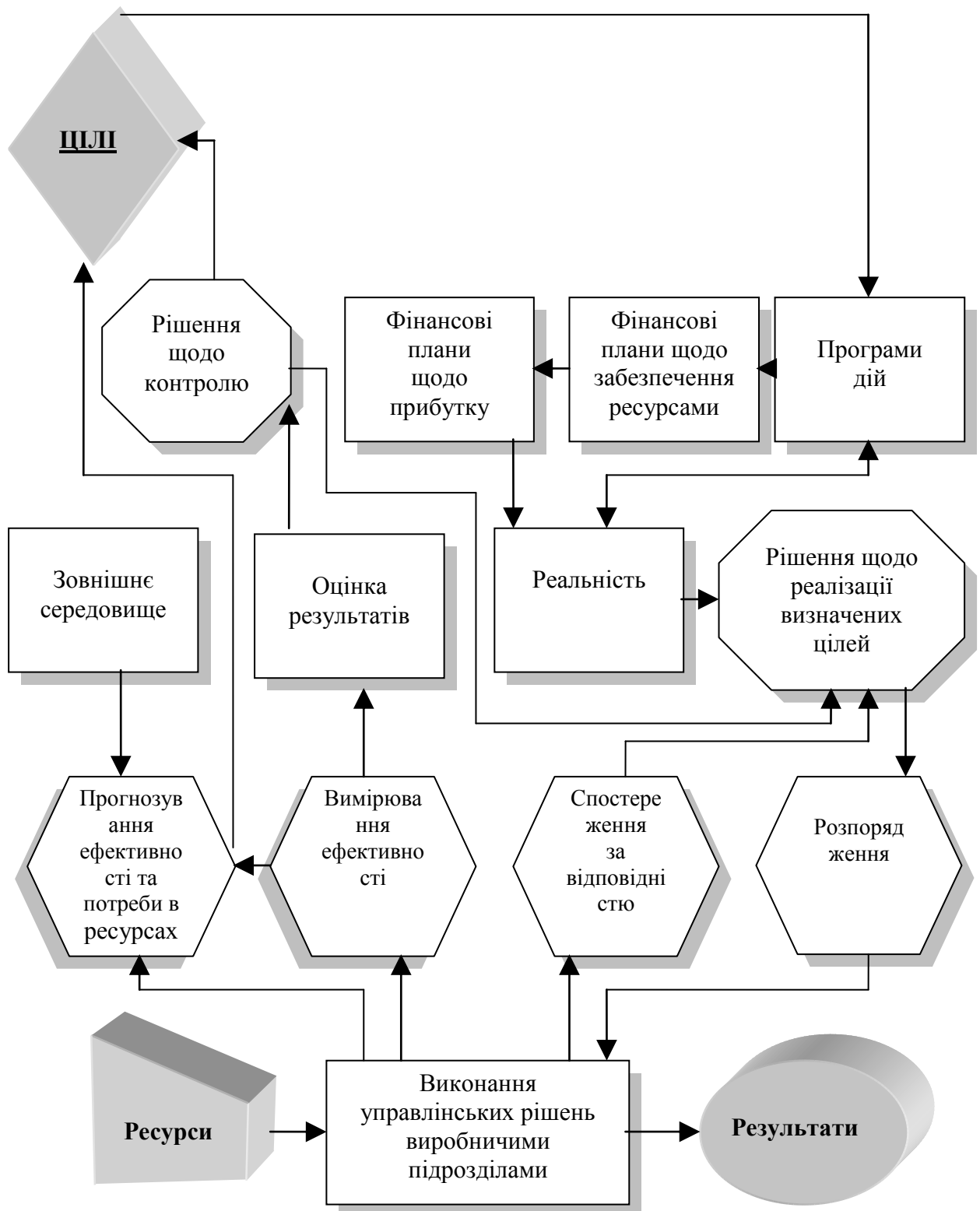


Рисунок 2.3 – Управління на основі екстраполяції

Система «Управління на основі гнучких експертних рішень» поєднує комплекс стратегічних рішень, які визначають довгостроковий розвиток підприємства, а також конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішнього середовища, що може спричинити стратегічний маневр, перегляд цілей і коригування загального напрямку розвитку. Це дієво орієнтована система, яка охоплює не тільки процес розробки цілей і стратегій, а й процес реалізації стратегій, оцінку та контроль. Стратегічний менеджмент передбачає, що управління повинно бути превентивним (упереджуючим), а не реактивним. Реалізуючи такий підхід, підприємство намагається впливати на події, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а не реагувати на них. Це обумовлюється такими обставинами: швидка реакція на зміни зовнішнього середовища передбачає участь у їх формуванні; велика ймовірність виникнення масштабних, радикальних змін потребує умінь впливати на них.

Модель «Управління шляхом вибору стратегічних позицій» доцільно застосовувати, коли нові рішення обмежують можливість стратегічних дій на підприємстві, немає можливості застосувати накопичений досвід (рис. 2.4.).

Основним висновком моделі є те, що планування зміни можливостей (тобто всієї сукупності ресурсів, що складають операційну систему) поєднується з плануванням стратегій. У ході реалізації запланованої стратегії і запланованого розширення ресурсів операційної системи виникає необхідність у систематичному подоланні опорів змінам з боку тих джерел ресурсів, що вже освоєні підприємством.

Для характеристики моделі використовують наступні позначки:

- $E, E1, E2$ – рівні нестабільності зовнішнього середовища організації;
- $SF, S1F, S2F, S1O, S2O, S1N, S2N$ – стратегії організації, які забезпечують успіх;

- $CF, C1F, C2F$ – потенційні можливості організації за функціями: маркетинг, фінанси, НДДКР, виробництво, кадри тощо;

- $CM, C1M, C2M$ – потенційні можливості загального управління фірмою: кваліфікація та кругозір ключових керівників, організаційна культура, структура влади, організаційна структура, методи управління (рис. 2.4).

Сутність моделі полягає в наступному. В умовах нестабільності зовнішнього середовища $E1$ організація може реалізувати стратегії – від $S1O$ до $S1N$. Успіх стратегії організації SF у зовнішньому середовищі буде залежати від внутрішніх організаційних можливостей. Організація має дві групи можливостей, які доповнюють одна одну – це потенційні можливості за функціями ($CF, C1F, C2F$) та потенційні можливості загального управління ($CM, C1M, C2M$).

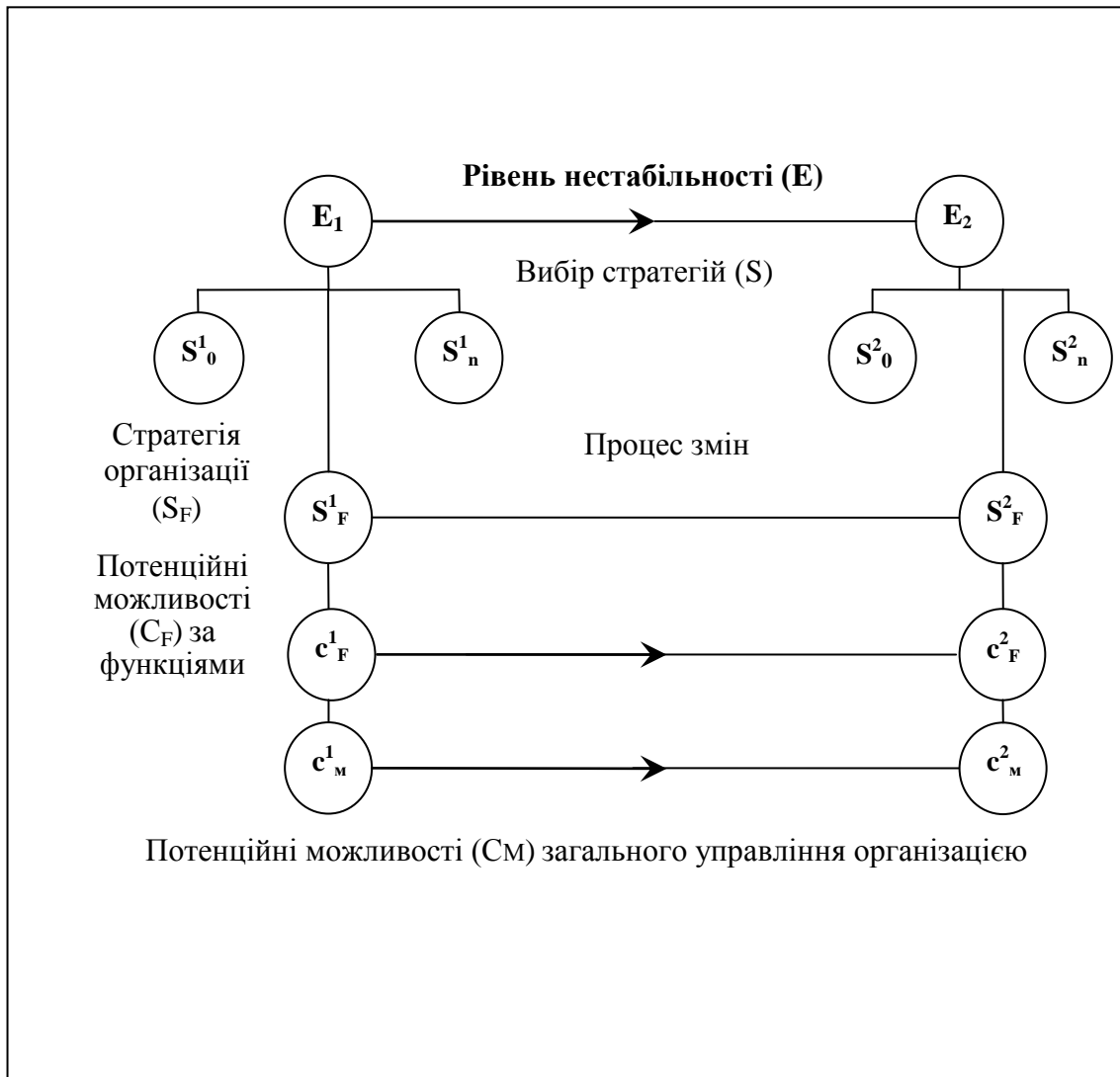


Рисунок 2.4 - Управління шляхом вибору стратегічних позицій

Таким чином, поки рівень нестабільності зовнішнього середовища дорівнює $E1$, успішна реалізація стратегії $S1F$ вимагає можливостей $C1F$, $C1M$. Якщо аналіз показує, що рівень нестабільності зовнішнього середовища підвищується до $E2$, то значення найкращих стратегій організації $S2F$ буде розміщуватись між $S2O$ та $S2N$. Для реалізації стратегії $S2F$ підприємство повинно мати потенційні можливості $C2F$, $C2M$.

Модель «Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань» використовується для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Сутність моделі полягає в наступному (рис. 2.5).

Модель «Управління за слабкими сигналами» використовується за певних умов. Проблеми підприємства, які можна виявити в результаті спостереження, мають назву сильних сигналів. Інші проблеми, які мають ранні та неточні ознаки, є слабкими сигналами. При високому рівні нестабільності з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять «слабкі сигнали».



Рисунок 2.5 - Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань

Відповідно до даної моделі виділено 5 стадій наростання інформаційних сигналів про нову проблему (табл. 2.3). Спочатку (рівень сигналу № 1) можна бути впевненим тільки в тому, що зовнішнє середовище готує якісь несподіванки. На рівні сигналу № 4 вже відомо достатньо інформації, щоб вжити конкретних заходів у відповідь на небезпеку чи можливість, навіть якщо підприємство ще не в змозі оцінити фінансові наслідки своїх рішень. На рівні сигналу № 5 відомо вже настільки багато, що можна підрахувати прибутки та збитки як від виниклої ситуації, так і від намічених контрзаходів. Модель показує, які заходи необхідно здійснювати на кожній стадії отримання інформації із зовнішнього середовища.

**Таблиця 2.3 - Використання моделі
«Управління за слабкими сигналами»**

Сила сигналів із зовнішнього середовища / рівні нестабільності	Заходи за посиленням їхньої дієвості					
	А Спостереження за зовнішнім оточенням	В Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	С Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Д Прискорення реакції організації у відповідь	Е Розробка та здійснення попередніх заходів	Ф Плани та реалізація практичних заходів
1. Загроза або нова можливість відчуваються						
2. Стають зрозумілими джерела загроз/можливостей						
3. Масштаби загроз /можливостей стають відомими	Заходи залежать від характеру сигналів					
4. Визначаються шляхи розв'язання проблеми						
5. Результати підготовки контрзаходів можуть бути прогнозовані						

Модель «Управління в умовах стратегічних несподіванок»
використовується за певних умов (рис. 2.6):

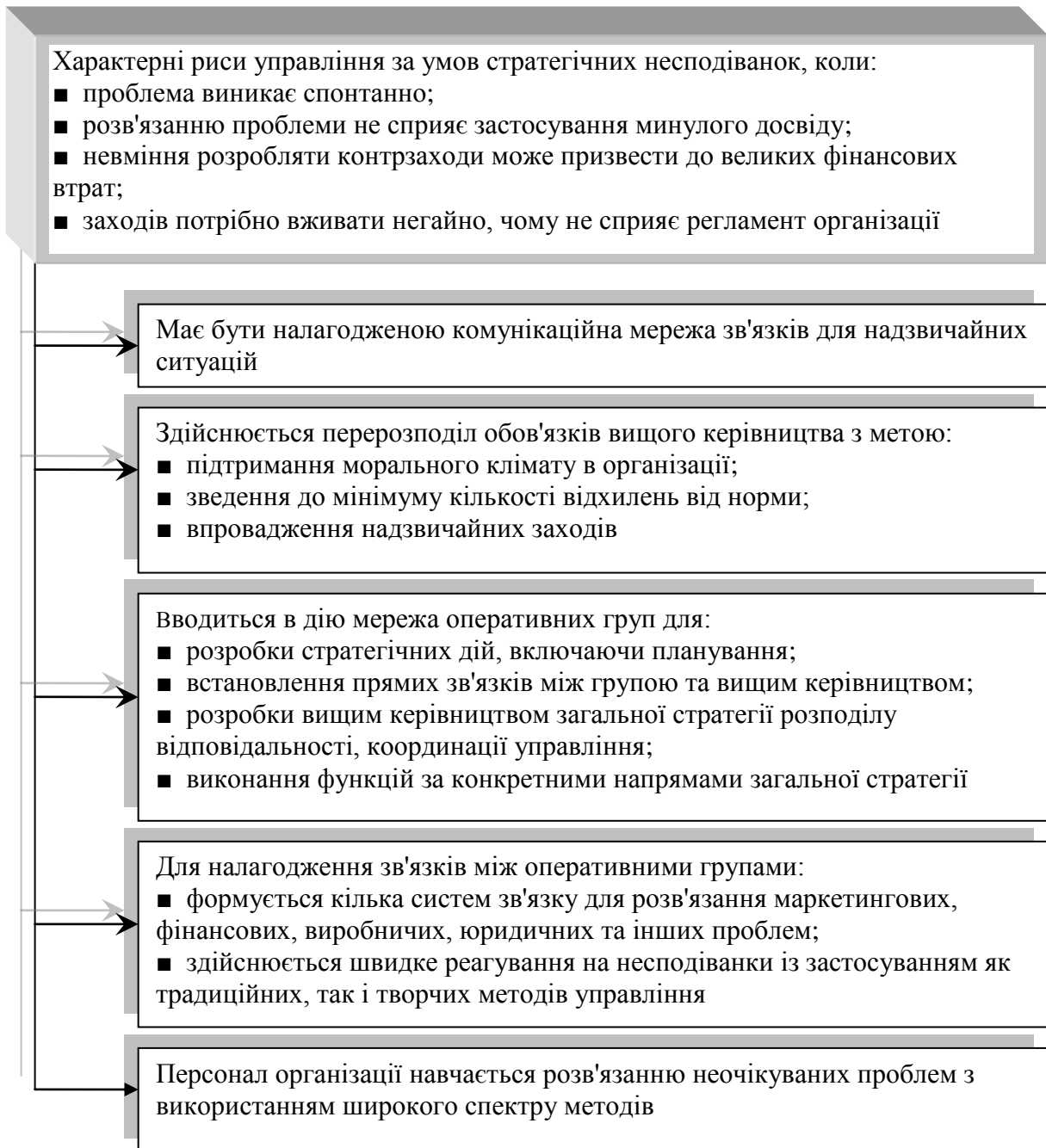


Рисунок 2.6 - Управління в умовах стратегічних несподіванок

Проаналізовані системи та моделі стратегічного управління не використовуються як взаємозамінні. Кожна з них використовується за конкретних умов та залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Контрольні запитання – завдання

1. У чому полягає необхідність оцінки ступеню нестабільності зовнішнього середовища?
2. Наведіть параметри, за якими можна оцінювати зовнішнє середовище.
3. Охарактеризуйте шкалу оцінки нестабільності зовнішнього середовища (за Ансоффом І.).
4. Назвіть типи систем управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища.
5. Які системи управління підприємством використовуються в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища?
6. Які системи управління підприємством використовуються в динамічних умовах зовнішнього середовища?
7. Які системи управління підприємством використовуються у кризових умовах?
8. У чому полягає сутність адаптації підприємства до зовнішнього середовища?
9. Надайте пояснення щодо девіантного та превентивного характеру системи управління підприємством.
10. Які моделі є характерними для системи управління на основі контролю?
11. Які моделі відповідають управлінню на основі екстраполяції, в чому полягає їх сутність?
12. Які моделі відповідають управлінню на основі передбачення змін, в чому полягає їх сутність?
13. Які моделі відповідають управлінню на основі гнучких експертних рішень, у чому полягає їх сутність?
14. Дайте визначення поняттю «слабких сигналів зовнішнього середовища».
15. Розкрийте характерні риси моделей стратегічного управління, що базуються на основі контролю.
16. Які основні характеристики визначають моделі, що базуються на основі екстраполяції?
17. Розкрийте процес вибору підприємством стратегічних позицій при зміні умов його діяльності.
18. Яку послідовність процедур процесу управління підприємством передбачає модель «Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань»?
19. Розкрийте суть управління підприємством на основі слабких сигналів зовнішнього середовища.
20. Які чинники є основою для застосування підприємством моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок»?
21. Наведіть механізм функціонування моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок».

Завдання для самостійної роботи

1. На підставі інформації періодичних видань, мережі Інтернет обрати 5 реальних прикладів з інформацією щодо застосування у закордонних і вітчизняних підприємствах різних моделей стратегічного управління:

Довідники та інструкції, регламенти,
«Фінансовий контроль»,
«Бюджетування»,
«Цільове управління»,
«Довгострокове планування»,
«Стратегічне планування за періодами»,
«Управління шляхом вибору стратегічних позицій»,
«Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань»,
«Управління за слабкими сигналами»,
«Управління в умовах стратегічних несподіванок».

2. Оцінити рівень нестабільності зовнішнього середовища в обраній галузі та розробити рекомендації підприємству – об'єкту практики та/або дипломної роботи щодо застосування моделей стратегічного управління.

Комплексна ситуаційна задача

I Вихідні дані

Ви – менеджер зі стратегічного розвитку підприємства.

ВАТ “Норд” – відомий виробник побутових холодильників, який функціонує не тільки на внутрішньому ринку України, а й на зовнішньому ринку малогабаритних холодильників. Основним конкурентом цього підприємства є ВАТ “Стінол”. Для забезпечення конкурентоспроможності в підприємстві значна увага приділяється такому зовнішньому чиннику як конкуренти.

Фахівцем зі стратегічного розвитку на підставі результатів конкурентного аналізу розробляються заходи забезпечення конкурентних переваг ВАТ “Норд”.

На підставі аналізу показників конкурентоспроможності підприємств ВАТ “Норд” та ВАТ “Стінол” фахівцем зі стратегічного розвитку проведено оцінку в балах даних показників (табл. 1).

II Завдання до ситуації

1. На основі “Профілю діяльності” підприємства ВАТ “Норд” та його основного конкурента ВАТ “Стінол” (табл. 1) скласти “Профіль полярностей” (табл. 2).

2. Сформулювати висновки про конкурентоспроможність та конкурентні позиції підприємств-конкурентів.

3. Визначити конкурентні переваги ВАТ “Норд” та прийняти рішення щодо напрямків підвищення його конкурентоспроможності.

4. Підготувати у письмовій формі пропозиції до наступного засідання правління акціонерного товариства щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності ВАТ “Норд”.

III Інформаційне забезпечення задачі: таблиці 1-2.

IV Алгоритм вирішення задачі

1. “Профіль полярностей” (табл. 2) складається на підставі визначеної різниці у балах за кожним показником “Профілю діяльності” двох підприємств-конкурентів (табл. 1).

2. Порівняння загальної суми балів за “Профілем діяльності” двох підприємств дає можливість зробити висновок про силу конкурентної позиції кожного. На підставі одержаних результатів аналізу “Профілю полярностей” слід зробити висновок щодо конкурентоспроможності підприємств-конкурентів. При цьому слід враховувати, що діапазон [-2; +2] – це зона приблизної рівноваги.

3. На підставі даних «Профілю полярностей» необхідно визначити “за якими показниками підприємство “Норд” має переваги над конкурентом, за якими – слабкі сторони та сформулювати напрями підвищення конкурентоспроможності.

4. Службова записка аналітичного змісту складається на ім’я голови правління.

Тематика наукових доповідей

1. Проблеми оцінки нестабільності зовнішнього середовища у сфері гостинності.

2. Застосування моделей стратегічного управління у вітчизняній практиці: характеристика моделі, досвід застосування.

3. Способи реагування підприємств сфери гостинності на зміни зовнішнього середовища: переваги та недоліки.

4. Моделі стратегічного управління закордонними мережами підприємств сфери гостинності.

5. Моделі стратегічного управління вітчизняними мережами підприємств сфери гостинності.

6. Моделі стратегічного управління підприємствами сфери гостинності в популярних джерелах бізнес-літератури.

7. Нові системи стратегічного управління в сучасній практиці підприємств сфери гостинності.

8. Рівні нестабільності зовнішнього середовища підприємств сфери гостинності: оцінка, характеристики, нові підходи до стратегічного управління.

9. Можливості комбінування моделей стратегічного управління підприємствами сфери гостинності в сучасних умовах.

Таблиця 1 - Профіль діяльності ВАТ "Норд " та ВАТ "Стінол "

Показник											ВАТ "Стінол"										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Частка ринку								+												+	
2. Прибуток			+												+						
3. Рівень прибутковості обороту		+													+						
4. Обсяг продажу		+											+								
5. Витрати підприємства на НДДКР(%до обсягу продаж)			+											+							
6. Кількість товарних позицій								+													+
7. Престижність торгової марки							+													+	
8. Ціна товару				+														+			
9. Упаковка							+											+			
10. Габарити товару						+										+					
11. Маса товару					+											+					
12. Рівень ремонтного обслуговування										+									+		
13. Гарантований строк					+										+						
14. Система збуту										+								+			
15. Просування товару									+						+						
Разом балів																					

Таблиця 2 - Профіль полярностей ВАТ «Норд» та ВАТ «Стінол»

Показник	б а л и																		
	“-“									“+”									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Частка ринку																			
2. Прибуток																			
3. Рівень прибутковості обороту																			
4. Обсяг продажу																			
5. Витрати підприємства на НДДКР(% до обсягу продаж)																			
6. Кількість товарних позицій																			
7. Престижність торгової марки																			
8. Ціна товару																			
9. Упаковка																			
10. Габарити товару																			
11. Маса товару																			
12. Рівень ремонтного обслуговування																			
13. Гарантований строк																			
14. Система збуту																			
15. Просування товару																			

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ

3.1 Сутність стратегічного аналізу середовища підприємства

Структуру середовища у стратегічному управлінні розглядають за двома концепціями: неієрархічною та ієрархічною. Ієрархічна концепція набула розвитку у багатьох працях сучасних фахівців зі стратегічного управління. Автори доводять, що існують три рівні середовища:

- зовнішнє середовище непрямої дії;
- зовнішнє середовище прямої дії;
- внутрішнє середовище.

Зовнішнє середовище непрямої дії – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Зовнішнє середовище прямої дії – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства.

Систематизація наукових підходів щодо структури середовища підприємства демонструє їх особливості в деталізації чинників (табл. 3.1).

Стратегічний аналіз передбачає комплексне вивчення середовища підприємства як на певний момент часу, так і на перспективу. Аналіз зовнішнього середовища проводиться з метою виявлення можливостей та загроз.

Можливості:

- сукупність чинників, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);
- це сприятливі умови та позитивні тенденції їх розвитку, що створюються у зовнішньому середовищі, які організація може використати для реалізації своїх стратегічних і поточних планів.

Загрози:

- це сукупність чинників, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства або організації до досягнення своїх місії та цілей;
- це несприятливі умови або негативні тенденції розвитку умов у зовнішньому середовищі, які можуть привести підприємство до негативних наслідків, у т.ч. до банкрутства.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність підприємства та визначає його потенціал. Метою аналізу внутрішнього

середовища підприємства є виявлення його сильних та слабких сторін.

Таблиця 3.1 - Склад середовища підприємства за різними науковими підходами

Автор	Класифікація чинників середовища підприємства			
1	2			
І. Ансофф	Чинники середовища підприємства:			
	Виробничо-ринкові чинники	Географічні чинники	Внутрішньо-фірмове середовище	Зовнішнє соціально-політичне середовище
М. Мескон, М. Альберт Ф. Хедоурі	Зовнішнє середовище:		Внутрішнє середовище:	
	<i>середовище непрямої дії:</i> – міжнародні події; – стан економіки; – соціально-культурні чинники; – політичні; – НТП	<i>середовище прямої дії:</i> – постачальники; – споживачі; – конкуренти; – профсоюзи; – закони та державні органи	– цілі; – завдання; – структура; – технологія; – люди	
І. Герчикова	Зовнішнє середовище:		Внутрішнє середовище:	
	<i>середовище непрямої дії:</i> - загально-економічні чинники; - загально-політичні чинники	<i>середовище прямої дії:</i> - характер і стан ринкових відносин; - господарчі зв'язки фірми; - регулювання підприємницької діяльності	- маркетингові дослідження та розробки; - планування; - оперативне управління; - контроль за результатами господарчої діяльності	
П. Забелін, Н. Моїсеєва	Макросередовище:		Мікросередовище:	
	– технологічні; – соціальні; – економічні; – політичні; – природничі чинники		– постачальники; – споживачі; – конкуренти; – посередники; – контактні аудиторії	– менеджмент; – ресурси; – структура; – культура; – персонал
М. Круглов	Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
	– економічні; – ринкові; – політичні; – конкуренція; – виробничо-технологічні; – міжнародні; – соціальні чинники		– маркетинг; – виробництво	

1	2			
Р. Фатхутдінов	Макросередовище:		Мікросередовище:	
	<ul style="list-style-type: none"> – міжнародні; – політичні; – економічні; – соціально-демографічні; – правові; – екологічні; – природничо-кліматичні; – науково-технічні; – культурні чинники 		<ul style="list-style-type: none"> – конкуренти фірми; – постачальники; – контактні аудиторії; – маркетингові посередники; – законодавство у податковій системі та у зовнішньоекономічній діяльності 	
О. Віханський	Макрооточення:	Безпосереднє оточення:	Внутрішнє середовище:	
	<ul style="list-style-type: none"> – економічні; – правове регулювання та управління; – політичні процеси; – природниче середовище та ресурси; – соціальне та культурне середовище; – науково-технічний та технологічний розвиток суспільства; – інфраструктура 	<ul style="list-style-type: none"> – покупці; – постачальники; – конкуренти; – ринок робочої сили 	<ul style="list-style-type: none"> – кадри; – організація управління; – виробництво; – фінанси; – маркетинг; – організаційна культура 	
О. Градов	Зовнішнє віддалене середовище:	Мікросередовище:		
	<ul style="list-style-type: none"> – соціально-демографічна структура; – юридичне середовище; – державне та політичне середовище; – економічне середовище 	<i>сили зовнішнього мікросередовища: (контактні аудиторії):</i> <ul style="list-style-type: none"> – фінансові кола; – ЗМІ; – контролюючі державні органи; – громадські організації; – місцеві контактні аудиторії; – власні службовці та робітники 	<i>сили найближчого оточення:</i> <ul style="list-style-type: none"> – постачальники; – споживачі; – робоча сила; – фінансові інститути; – конкуренти; – інвестори 	<i>функції внутрішнього середовища:</i> <ul style="list-style-type: none"> – кадрові; – фінанси та бухоблік; – забезпечення поставками; – дослідження, розвиток, винахід; – розповсюдження продукції; – виробнича функція; – маркетинг

Сильні сторони:

- це внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;
- це базові елементи організації, які вона може використовувати не лише в поточній діяльності, а також для створення конкурентних переваг для реалізації стратегії.

Слабкі сторони:

- види діяльності, які організація здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються;
- це елементи організації, які не відповідають певним вимогам зовнішнього середовища та стримують можливості її розвитку.

3.2 Методи стратегічного аналізу середовища підприємства

Методи стратегічного аналізу поділяють на загальні та комплексні.

До загальних методів стратегічного аналізу відносяться: сканування, методи моніторингу, прогнозування та розробки сценаріїв розвитку подій.

Сканування – це упорядкований поелементний перегляд простору або об'єкта середовища, який передбачає непостійний перегляд зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в розрізі кожного елемента і забезпечення ретроспективною інформацією. Тобто метод сканування передбачає пошук раніше сформованої інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Метод моніторингу передбачає відстеження поточної інформації, яка з'являється вперше, забезпечення фіксації та визначення тенденцій змін чинників середовища. Одержана в результаті моніторингу інформація є вихідною передумовою щодо визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Використання методу моніторингу дозволяє підприємству сформулювати сигнальну інформацію, яка містить дані про можливі проблемні ситуації та нові позитивні тенденції для підприємства у середовищі.

Особливе значення для процесу стратегічного управління має **прогнозування**, тому що безпосередньо розробка стратегій вимагає не тільки констатації впливу того або іншого чинника. Для забезпечення виживання та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі необхідне прогнозування тенденцій зміни чинників зовнішнього середовища. Сутність прогнозування полягає в отриманні прогнозної інформації про майбутній розвиток певних параметрів у галузі дослідження, що обмежена в часі і просторі. Прогноз будується, виходячи з певних умов (існуючих і майбутніх), а також на основі ймовірності здійснення очікуваних згідно з прогнозом подій.

До основних методів прогнозування, що використовуються в стратегічному управлінні, відносяться методи екстраполяції, експертні методи і методи моделювання.

Методи екстраполяції базуються на допущенні про незмінність або відносну стабільність існуючих тенденцій розвитку. Основою методів екстраполяції є статистичне спостереження за динамікою певного показника, виявлення тенденцій його розвитку і продовження цієї тенденції на майбутній період. Тобто за допомогою методів екстраполяції закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться у майбутнє. В цьому полягає обмеженість даного підходу, оскільки чим більш тривалим є період прогнозування, тим більше ймовірність зміни тенденцій розвитку під впливом різних чинників.

Експертні методи базуються на знаннях і досвіді фахівців різної кваліфікації. Для експертних оцінок є характерним прогноз майбутнього як на основі раціональних доводів, так й інтуїтивного знання. Експертні оцінки розділяють на: індивідуальні (метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки) і колективні (метод «комісій», метод відносної оцінки, метод «Дельфі»).

Методи моделювання є достатньо широким спектром економіко-математичних, економетричних та інших моделей, заснованих на побудові моделей реальних явищ або об'єктів, особливо їх динаміки, що дозволяє виробляти оптимальні управлінські рішення. Для забезпечення більш надійного передбачення майбутнього доцільно використовувати різні комбінації методів прогнозування.

Найширше застосування у стратегічному управлінні отримали **методи розробки сценаріїв розвитку подій**, які займають проміжне положення між експертними методами і методами моделювання. В основі використання методів лежить твердження, згідно з яким інформація про головні параметри розвитку може допомогти людям своїми рішеннями впливати на майбутнє.

Сценарій – це опис (картина) майбутнього, складений з урахуванням правдоподібних припущень. Як правило, для прогнозу ситуації характерне існування певної кількості можливих варіантів розвитку. Тому прогноз звичайно включає декілька сценаріїв (звичайно, це оптимістичний, песимістичний і середній - найімовірніший сценарій). Основними вимогами, що ставляться до розробки сценаріїв є змістовність, достовірність, системність.

Найбільш відомими методами розробки сценаріїв є такі:

- метод посилянь, який ґрунтується на застосуванні системи передумов (поточних тенденцій), на базі яких формуються варіанти розвитку майбутнього. Даний метод не враховує непередбачених подій;
- метод системи діаграм використовується для координації стратегій і сценаріїв розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру і зміст стратегій;
- метод критичних полів базується на вивченні структури прийняття рішень у системі управління. Розробка сценаріїв ідентифікує ті ключові точки прийняття рішень, які допомагають у реструктуризації;
- метод «логіки можливого розвитку» застосовується для доповнення інших методів. У випадку, якщо необхідно передбачити взаємозалежні або

суперечливі події, використовується матриця перехресного впливу подій.

На практиці сценарії застосовуються для формування стратегії, розробки стратегічних планів і програм, а також для їх контролю.

У стратегічному менеджменті для аналізу та оцінки середовища підприємства використовують **комплексні методи**: PEST-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз.

PEST-аналіз має назву відповідно до абrevіатури англійських слів: P - Policy; E - Economy; S - Society; T - Technology — тобто групи основних чинників – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію [33, с. 68]. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище пропонується використовувати спеціальну матрицю (рис. 3.1)

Р	Політика	Е	Економіка
	1. Державна політика України у сфері ресторанного бізнесу. 2. Законодавча база для функціонування та розвитку сфери ресторанного бізнесу. 3. Державне регулювання сфери ресторанного бізнесу (дозвіл, ліцензії). 4. Державний контроль за діяльністю підприємств (управління статистики, санітарно-епідеміологічна служба, технічний комітет, протипожежна служба, податкова інспекція). 5. Громадський контроль за діяльністю підприємств (охорона природного середовища, товариство із захисту прав споживачів тощо) п.....		1. Загальні тенденції в економіці України та у сфері ресторанного господарства. 2. Податкова політика. 3. Рівень інфляції. 4. Курс національної валюти. 5. Вартість стратегічних ресурсів. 6. Грошова маса в обігу. 7. Інвестиційна політика України. 8. Можливості кредитування юридичних та фізичних осіб п.....
	n+1 Сценарій № 1 — «Політика» n+2 Сценарій № 2 — «Політика»		n+1 Сценарій № 1 — «Економіка» n+2 Сценарій № 2 — «Економіка»
S	Соціум	T	Технологія
	1. Зміни в базових цінностях (економічні пріоритети). 2. Зміни у стилі життя (високий рівень зайнятості, прискорення ритму життя). 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів та витрат. 5. Ставлення до бізнесу п.....		1. Державна технологічна політика. 2. Автоматизація виробничих та управлінських процесів. 3. Можливість використання нової сировини, нових товарів. 4. Можливість використання новітніх технологій п.....
	n+1 Сценарій № 1 — «Соціум» n+2 Сценарій № 2 — «Соціум»		n+1 Сценарій № 1 — «Технологія» n+2 Сценарій № 2 — «Технологія»

Рисунок 3.1 - Матриця PEST-аналізу для підприємств ресторанного бізнесу (приклад)

PEST-аналіз передбачає аналіз стану зовнішнього середовища непрямої дії, визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Аналіз чинників кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що у практичній діяльності всі компоненти між собою взаємопов'язані. Діяльність кожної організації у зовнішньому середовищі також залежить від “свого” набору ключових чинників, який найбільше впливає на її бізнес. Так, на матриці (рис. 3.1) наведено найбільш значущі чинники зовнішнього середовища непрямої дії для підприємств ресторанного бізнесу.

Для використання PEST-аналізу пропонується виконати такі операції:

1) уточнити набір найбільш значущих чинників у кожному квадранті матриці;

2) оцінити спрямованість впливу кожного чиннику на діяльність та розвиток організацій обраної сфери бізнесу, позначивши позитивний вплив як можливості – М, негативний вплив як загрози – З;

3) підрахувати можливості та загрози у межах кожного квадранту матриці, визначити сумарну оцінку та зробити висновок щодо загальної спрямованості впливу квадранту на розвиток організацій;

4) сформулювати загальний висновок щодо стану та тенденцій розвитку зовнішнього середовища непрямої дії та його впливу на організації обраної сфери бізнесу.

Метод PEST-аналізу передбачає, що поява кожного нового чинника (у матриці позначається «n»; «n+1»; «n+2») у межах квадранту змінює його стан та сценарій впливу на підприємства обраної сфери бізнесу.

Для аналізу внутрішнього середовища організації використовується **SNW –аналіз**. SNW — це абревіатура трьох англійських слів: S - Strengths – сильні сторони, N - Neutral – нейтральна позиція, W - Weakness – слабкі сторони. У стратегічному SNW-аналізі додається особлива нейтральна, тобто N - позиція. В якості нейтральної позиції фіксується *середньоринковий стан* для даної конкретної ситуації як своєрідна нульова точка конкуренції.

SNW-аналіз передбачає проведення якісної оцінки поточного стану чинників внутрішнього середовища підприємства, оцінюючи його стратегічні позиції. Залежно від специфічних особливостей діяльності організації, яка аналізується, можна змінювати кількість і зміст чинників. Отже, стан організації оцінюється у порівнянні із середньогалузевими позиціями, як S-сильна, N-нейтральна або W-слабка позиція. Техніка оцінки є надзвичайно простою – в кожному рядку таблиці необхідно поставити тільки одну позначку – в колонці S, N або W. Позначка свідчить про вибір однієї з трьох альтернативних позицій, причому альтернатива – це інтегральна якісна оцінка відповідної позиції внутрішнього середовища організації, що аналізується.

SNW-аналіз рекомендується проводити під час вибору стратегії підприємства, а також під час її реалізації. Перелік чинників може бути скоригованим відповідно до сфери діяльності, життєвого циклу організації тощо (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 - SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства ресторанного господарства (приклад)

Чинник внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4
1 Менеджмент			
1.1 Система стратегічного управління на підприємстві			✓
1.2 Аналіз та оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища			✓
1.3 Кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва	✓		
1.4 Рівень організаційної культури на підприємстві		✓	
1.5 Організаційна структура управління		✓	
2 Маркетинг			
2.1 Місцезнаходження підприємства (по відношенню до споживачів)	✓		
2.2 Конкурентоспроможність послуг		✓	
2.3 Збирання та обробка необхідної інформації про ринок			✓
2.4 Просування продукту, підприємства на ринок, реклама			✓
2.5 Широта каналів розподілу продукту підприємства		✓	
3 Виробництво			
3.1 Вартість сировини та її доступність			✓
3.2 Технічна ефективність потужностей та їх завантаженість		✓	
3.3 Фондовіддача		✓	
3.4 Трудомісткість виробництва продукції			✓
3.5 Кваліфікація виробничих робітників	✓		
4 Персонал			
4.1 Чіткість розподілу функцій управління серед управлінських робітників	✓		
4.2 Система мотивації праці управлінського персоналу	✓		
4.3 Знання та навички персоналу щодо діяльності підприємства у ринкових умовах			✓
4.4 Система мотивації праці виробничих робітників		✓	
4.5 Система підвищення кваліфікації			✓

1	2	3	4
5 Підприємницька активність			
5.1 Розробка нової продукції, послуг		✓	
5.2 Мотивація творчого відношення до роботи управлінських і виробничих робітників		✓	
5.3 Доля витрат на дослідження, розробки, інновації у прибутку			✓
5.4 Частота оновлення технологій виробництва, реалізації, обслуговування			✓
5.5 Реалізація власних бізнес-ідей, бізнес-планів			✓
6 Фінанси			
6.1 Динаміка валового доходу		✓	
6.2 Система контролю за витратами, можливість зниження витрат			✓
6.3 Динаміка прибутку			✓
6.4 Можливість залучення короткострокового капіталу		✓	
6.5 Можливість залучення довгострокового капіталу			✓

Для комплексного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у системі стратегічного менеджменту широко використовується **SWOT-аналіз** (перші літери англійських слів: Strengths – сильні сторони, Weakness – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози).

У процесі SWOT-аналізу комплексно вивчається зовнішнє середовище непрямої (макросередовище) та прямої дії (безпосереднього оточення), внутрішнє середовище (діагностика стану) підприємства, виявляються та співставляються між собою загрози та можливості, з одного боку, сильні та слабкі сторони підприємства – з другого (рис. 3.2).

Аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища підприємства, оскільки в умовах нестабільності зовнішнього оточення певні чинники успіху господарюючого суб'єкту знаходяться саме у зовнішньому середовищі.

Отже, SWOT-аналіз має такі характерні особливості:

- передбачає сумісне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;
- передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, та сильними та слабкими сторонами у внутрішньому середовищі – з іншого;
- у центрі уваги стратегічного аналізу знаходяться чинники, що

найсильніше впливають на конкурентну позицію підприємства, сприяють формуванню його конкурентних переваг;

- є інформаційною підставою для виявлення стратегічних альтернатив та проблем розвитку підприємства;
- припускає широке використання методу експертних оцінок;
- передбачає можливість використання диференційних бальних систем оцінки чинників зовнішнього середовища непрямої дії, прямої дії, внутрішнього середовища;
- виступає основою для генерування цілей та стратегій підприємства.



Рисунок 3.2 – Місце SWOT-аналізу в процесі формування та вибору стратегії підприємства

Періодичність здійснення SWOT-аналізу обумовлена змінами чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідністю коригування цілей та діючої стратегії, встановлення нових цілей та розробки стратегій; залежить від часового періоду реалізації стратегії (проводиться після завершення певного етапу стратегії) та від успішності реалізації стратегії (суттєве відхилення від встановлених результатів обумовлює необхідність проведення SWOT-аналізу).

SWOT-аналіз здійснюється за такими етапами:

1-й етап: виявлення та оцінка можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, сильних та слабких сторін у внутрішньому середовищі підприємства.

Для здійснення цього етапу розробляються спеціальні анкети: для зовнішнього середовища непрямої дії; аналіз зовнішнього середовища прямої дії; аналіз внутрішнього середовища підприємства (Додатки А, Б, В до розділу 3).

Передбачається певна послідовність вивчення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища: уточнення складу чинників, відстеження їх змін, виявлення характеру впливу на підприємство, кількісна оцінка впливу чинника.

2-й етап: складання матриці SWOT-аналізу на підставі результатів оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 3.3).

3-й етап: встановлення парних комбінацій. Глибокий та ретельний аналіз парних комбінацій надасть важливу інформацію щодо стану та тенденцій зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, дозволить визначити стратегічні варіанти розвитку та/або стратегічні проблеми розвитку підприємства.

До верхньої частини матриці вписуються оцінки виявлених можливостей та загроз зовнішнього середовища; до лівої частини вносяться оцінки сильних та слабких сторін підприємства. У кожному квадранті матриці створюються та аналізуються парні комбінації чинників.

Поля СиМ (н.д), СиМ (п.д.) (сила внутрішнього середовища і можливості середовища непрямої дії та середовища прямої дії відповідно) припускають стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства в полях СиМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою.

Поля СиЗ (н.д.), СиЗ (п.д.) (відповідно сила внутрішнього середовища і загрози середовища непрямої дії та середовища прямої дії) припускають стратегії, що використовують сильні сторони для усунення або зменшення негативного впливу загроз у зовнішньому середовищі.

Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в полях СиЗ варто орієнтуватися на максимальну оцінку як сильних сторін підприємства, так і загроз у зовнішньому середовищі.

Зовнішнє середовище (оцінка в балах)	Можливості середовища непрямої дії: 1. 2. 3. п.	Можливості середовища прямої дії: 1. 2. 3. п.	Загрози середовища непрямої дії: 1. 2. 3. п.	Загрози середовища прямої дії: 1. 2. 3. п.
Внутрішнє середовище (оцінка в балах)	Сукупна оцінка-	Сукупна оцінка-	Сукупна оцінка-	Сукупна оцінка-
Сильні сторони: 1. 2. 3. п. Сукупна оцінка-	СМ (н.д.)	СМ (п.д.)	СЗ (н.д.)	СЗ (п.д.)
Слабкі сторони: 1. 2. 3. п. Сукупна оцінка-	СЛМ (н.д.)	СЛМ (п.д.)	СЛЗ (н.д.)	СЛЗ (п.д.)

Рисунок 3.3 - Матриця SWOT-аналізу (форма)

Поля СМ (н.д.), СМ (п.д.) (відповідно слабкість внутрішнього середовища і можливість середовища непрямої дії та середовища прямої дії) припускають стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості у зовнішньому середовищі.

Під час визначення можливих стратегій розвитку підприємства в полях матриці СЛМ необхідно орієнтуватися на максимальну оцінку слабких сторін підприємства та можливостей у зовнішньому середовищі.

Поля СЛЗ (н.д.), СЛЗ (п.д.) (відповідно слабкість внутрішнього середовища і загрози середовища непрямої дії та середовища прямої дії)

припускають стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз із максимальною оцінкою.

Прикладний характер зовнішнього середовища прямої дії виявляється у взаємодії підприємства з постачальниками ресурсів, споживачами, конкурентами, контактними аудиторіями (державними, громадськими організаціями, засобами масової інформації тощо). Умови, що існують у різних галузях та сферах економіки, постійно змінюються. Для створення ефективного стратегічного управління керівництву підприємства необхідно проводити аналіз галузі, в якій воно здійснює або планує здійснювати бізнес. Аналіз проводиться для визначення привабливості галузі та окремих ринків всередині галузі, дає змогу зрозуміти структуру галузі та динаміку її зміни. З урахуванням результатів такого аналізу організація розробляє стратегію поведінки на галузевому ринку.

Організацію, що має бажання конкурувати в певній галузі, цікавить її конкурентна позиція - ринкова сила організації, яка визначається відносно її конкурентів, постачальників, споживачів, нових учасників та товарів-замінників. Аналіз взаємодії вказаних чинників можна провести за допомогою моделі аналізу конкуренції М. Портера.

Аналіз привабливості галузі для діяльності організації можна провести шляхом оцінки таких критеріїв:

- структура та масштаби конкуренції;
- система збуту продукції;
- структура галузевих витрат;
- ключові чинники успіху;
- тенденції розвитку галузі;
- перспективи росту галузі та її життєвий цикл;
- реальний та потенційний розмір галузі (табл. 3.4; 3.5).

Щоб отримати кількісну оцінку галузевої привабливості, кожному показнику потрібно присвоїти вагу, що відповідає її важливості для керівництва та тій ролі, що відіграє цей показник у виборі стратегії. Сума всіх коефіцієнтів повинна дорівнювати 1,0. Зважені оцінки привабливості розраховуються шляхом перемноження оцінки кожного показника привабливості галузі (при оцінці можна використовувати шкалу від 1 до 5 або від 1 до 10) на вагу конкретного показника. Сума зважених оцінок всіх чинників оцінює галузеву привабливість (див. табл. 3.4; 3.5):

На оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомої ваги та рейтингів критеріїв, наведених у переліках. Склад критеріїв, їх питома вага, рейтинги необхідно уточнювати відповідно до характеристик обраної галузі.

Для того, щоб ефективно діяти на конкурентному ринку, підприємству необхідно створювати та розвивати конкурентні переваги.

Конкурентні переваги – це сильні сторони підприємства, які забезпечують переваги над конкурентами.

**Таблиця 3.4 - Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)
(приклад)**

Критерій	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (к.2 x к.3)
1	2	3	4
1. Вплив постачальників	0,10	4	0,40
2. Вплив споживачів	0,10	4	0,40
3. Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
4. Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
5. Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
7. Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
8. Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
12. Темпи зростання	0,04	4	0,16
13. Прибутковість	0,10	4	0,40
14. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
Разом:	1,00	—	3,07

Примітка: *найвищий – 5, найнижчий – 1.

**Таблиця 3.5 - Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)
(приклад)**

Критерій	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка
1. Розміри ринку	0,15	5	0,75
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
4. Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5. Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
6. Вплив сезонних і циклічних чинників	0,05	2	0,10
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
8. Вплив середовища	0,05	4	0,20
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	-	-	-
Разом:	1,00	—	2,90

Примітка: *найвищий – 5, найнижчий – 1.

Визначення конкурентних переваг підприємства здійснюється за наступними етапами:

1. визначення активних конкурентів;
2. порівняння показників діяльності підприємства та конкурента (табл. 3.6) за визначеними показниками;
3. складання «Профілю діяльності»;
4. побудова “Профілю полярностей” (табл. 3.7);
5. формування переліку конкурентних переваг підприємства; визначення та аналіз слабких сторін підприємства;
6. розробка пропозицій щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства, а також нівелювання слабких сторін.

На основі профілю діяльності підприємства та його основного конкурента розраховується різниця в балах за кожним показником. Результати порівняння вносяться до “Профілю полярностей”, будується два графіки. Профіль полярностей показує як відрізняються показники аналізованого підприємства від показників його конкурента. Діапазон від (-2) до (+2) балів вважається зоною приблизної рівноваги. За результатами аналізу “Профілю полярностей” визначаються слабкі сторони, а також конкурентні переваги підприємства. Склад показників конкурентного аналізу може визначатися (уточнюватися) керівництвом підприємства відповідно до мети дослідження.

Фахівці підприємства, які здійснюють аналіз за цією методикою, повинні сформулювати висновки та пропозиції щодо виправлення ситуації із слабкими сторонами діяльності, з одного боку, та щодо підтримки та подальшого розвитку конкурентних переваг, з іншого. Як правило, висновки та пропозиції подаються керівництву підприємства у формі службової записки.

**Таблиця 3.6 - Профіль діяльності підприємства та його
основного конкурента (приклад)**

Показник											Конкурент (оцінка в балах)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Темп зростання обсягу продажу				+													+			
2. Рівень прибутку			+														+			
3. Рівень витрат						+							+							
4. Ефективність використання ресурсів				+														+		
5. Частка ринку			+										+							
6. Широта асортименту товарів						+							+							
7. Конкурентоспроможність			+															+		
8. Гнучкість цінової політики							+							+						
9. Рівень обслуговування							+											+		
10. Система стимулювання				+															+	
11. Система реалізації продукції								+							+					
12. Система управління якістю						+										+				
13. Ступінь маркетингової			+																+	
14. Інноваційні можливості			+																+	
15. Стан матеріально-технічної бази				+															+	
16. Компетентність та кваліфікація кадрів						+											+			
17. Система мотивації						+													+	
18. Дієвість системи управління					+														+	
19. Фінансові можливості					+												+			
20. Організаційна культура								+							+					
21. Імідж підприємства						+													+	

**Таблиця 3.7 - Профіль полярностей підприємства та його
основного конкурента (приклад)**

Показник	БАЛІ																		
	“-“									“+”									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Темп зростання обсягу продажу																			
2. Рівень прибутку																			
3. Рівень витрат																			
4. Ефективність використання ресурсів																			
5. Частка ринку																			
6. Широта асортименту товарів																			
7. Конкурентоспроможність продукції																			
8. Гнучкість цінової політики																			
9. Рівень обслуговування																			
10. Система стимулювання споживачів																			
11. Система реалізації продукції																			
12. Система управління якістю																			
13. Ступінь маркетингової активності																			
14. Інноваційні можливості																			
15. Стан матеріально-технічної бази																			
16. Компетентність та кваліфікація кадрів																			
17. Система мотивації																			
18. Дієвість системи управління																			
19. Фінансові можливості																			
20. Організаційна культура																			
21. Імідж підприємства																			

3.3 Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації

Для вибору стратегічних позицій підприємства використовуються концепції стратегічних зон господарювання (СЗГ), зон стратегічних ресурсів (ЗСР) і груп стратегічного впливу (ГСВ).

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий перспективний сегмент ринку (зовнішнього середовища), на який підприємство має або хоче мати вихід.

Зони стратегічних ресурсів (ЗСР) – сукупність постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити ними підприємство для забезпечення ефективної діяльності.

Групи стратегічного впливу (ГСВ) – це контактні аудиторії, здатні вплинути на процес досягнення стратегічних цілей підприємства (державні та громадські організації, засоби масової інформації тощо).

Аналіз потенційних характеристик СЗГ, ЗСР і ГСВ дозволяє визначити найбільш раціональні напрямки стратегії розвитку підприємства.

Вибір СЗГ безпосередньо пов'язаний з місією підприємства. Місія підприємства може виражатися як однією СЗГ, так і набором. При цьому можливі сполучення СЗГ на ринках засобів виробництва та товарів масового споживання.

Для виділення СЗГ підприємства застосовують наступні параметри:

1. Перспективи зростання в даній СЗГ, що відзначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва та реалізації продукції з одночасним ув'язуванням темпів з фазами життєвого циклу попиту на продукцію.

2. Перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ, що залежать від можливостей отримання в ній очікуваного прибутку, а також досягнення необхідного рівня витрат виробництва.

3. Очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища, при якому перспективи росту обсягу продажів і рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися.

4. Головні чинники успішної конкуренції в майбутньому, що відбивають гостроту конкуренції, технічну й економічну політику конкурентів, можливість досягнення необхідного рівня конкурентоздатності продукції тощо.

Найважливішими стратегічними завданнями підприємства є такі:

– визначення набору СЗГ, у якому підприємство буде діяти у перспективі;

– визначення характеру взаємодії між СЗГ, що включені до перспективного набору;

– визначення методів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;

– визначення напрямків діяльності по підготовці до використання

перспективних технологічних нововведень.

Проблема вибору СЗГ, у яких підприємство має намір здійснювати свою діяльність, полягає в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою прибутковістю (рентабельністю). Така рівновага може бути досягнута, насамперед, через балансування життєвих циклів СЗГ, що складається в послідовному зосередженні зусиль підприємства на обслуговуванні СЗГ, що знаходяться в різних фазах життєвого циклу (рис. 3.4).

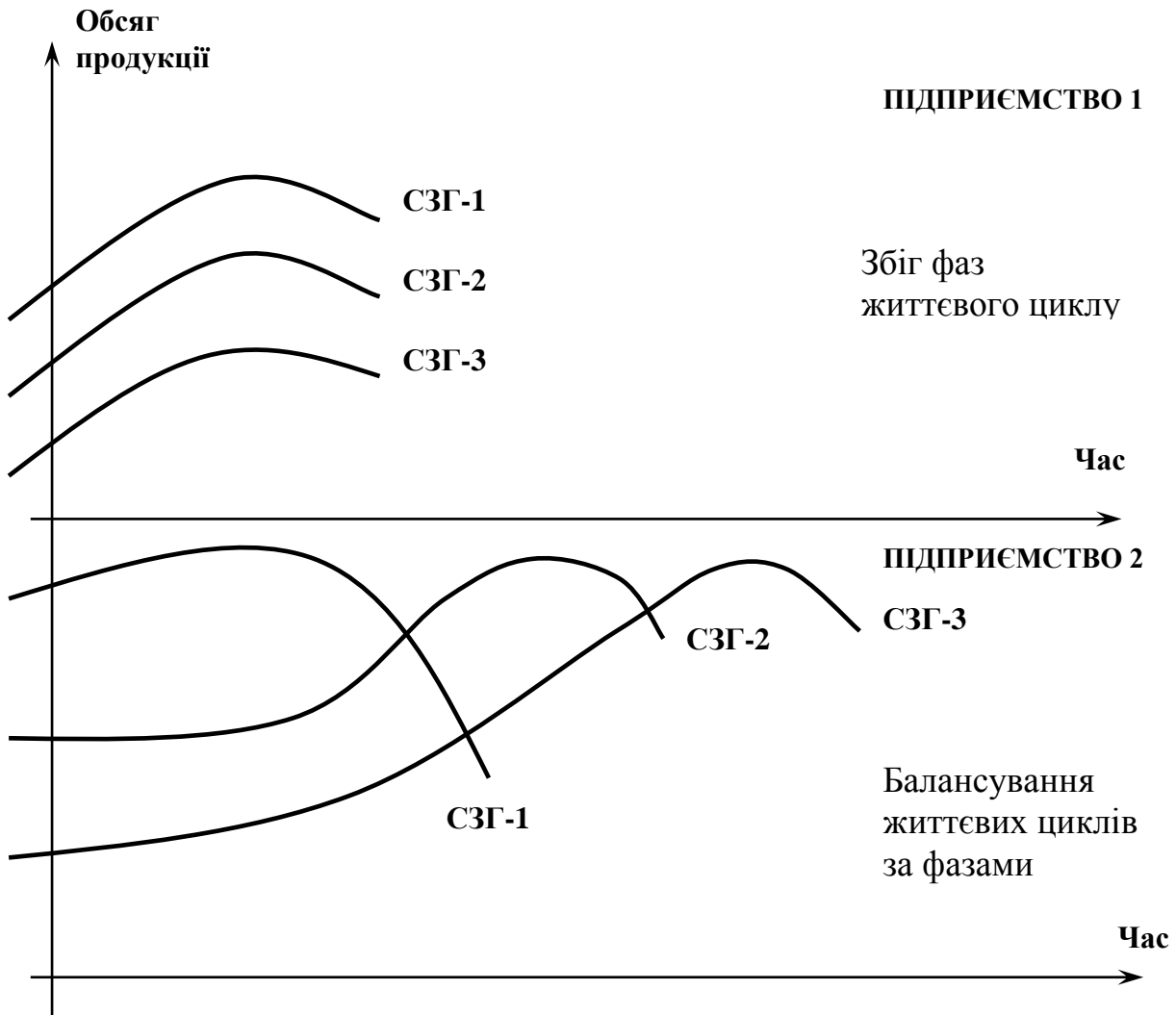


Рисунок 3.4 – Порівняння підприємств з різними підходами до реалізації СЗГ

З рисунку 3.4 видно, що підприємство 1 у короткостроковій перспективі має значно більш міцне положення, чим підприємство 2, оскільки усі СЗГ, що обслуговуються, знаходяться в одній фазі життєвого циклу. Це означає, що в той самий час обсяг продажів у всіх СЗГ характеризується тими самими тенденціями, що, у свою чергу, приводить до максимізації доходу підприємства у кожен момент часу.

Разом з тим, якщо розглядати довгострокову перспективу, можна зробити висновок, що підприємство 1 очікує крах, оскільки всі СЗГ, що обслуговуються, придуть одночасно до фази спаду. Тому доцільно

балансувати життєві цикли СЗГ, тобто створювати умови для перманентного досягнення максимального обсягу продажів у кожній СЗГ за рахунок їхнього зрушення за фазами. Це означає, що з часом переходу СЗГ із фази зрілості у фазу спаду, зусилля підприємства повинні направлятися в іншу СЗГ, що входить у фазу зрілості з фази росту.

Прогнозування характеру життєвого циклу СЗГ доцільно здійснювати за допомогою імітаційного динамічного моделювання. Інструментом для урівноважування близьких і далеких перспектив може служити матриця балансу життєвих циклів.

Після того, як визначено набір СЗГ, збалансований за фазами життєвого циклу, необхідно відслідковувати стійкість цього набору до потенційних стратегічних несподіванок, а також виявити стратегію взаємодії між СЗГ, яка забезпечує виживання підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Управління СЗГ вимагає вивчення сутності понять стратегічної гнучкості та синергізму. Поняття гнучкості розглядається як здатність організації до ефективної адаптації, тобто до "внутрішньої" гнучкості організації, гнучкості ресурсів. Разом з тим, істотний вплив на виживаність організації чинить «зовнішня» гнучкість, тобто здатність підприємства до ефективного варіювання цілями, що забезпечують своєчасну й ефективну зміну набору СЗГ та відповідно до них товарної, цінової, інвестиційної політики. Ця зміна повинна базуватися на прогнозуванні можливих стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру.

Зовнішня і внутрішня гнучкість суперечать одна одній. Наскільки підприємство диверсифікує свою зовнішню сферу, настільки ж знижується можливість переключення його внутрішніх ресурсів, що приводить до зниження ефективності функціонування організації. Вирішити це протиріччя можна, застосовуючи концепцію синергізму, обумовлену як виникнення зв'язків, які при спільних діях незалежних елементів системи забезпечують збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих же елементів, коли вони діють незалежно. Джерелом синергізму можуть служити виробничі потужності, різні види ресурсів, ресурси організаційної структури управління підприємством. Синергійний ефект є особливо великим при створенні єдиної для всіх СЗГ виробничої і соціальної інфраструктури підприємства, що приводить до істотного збільшення віддачі капітальних вкладень.

Формування синергійних зв'язків практично зводиться до створення усередині підприємства спеціалізованих виробництв по виготовленню напівфабрикатів загального застосування, організації єдиної підсистеми забезпечення тощо.

Таким чином, при управлінні набором СЗГ необхідно компромісне сполучення суперечливих короткострокових і довгострокових орієнтирів. До таких орієнтирів відносяться: короткострокові перспективи росту; довгострокові перспективи росту; короткострокова рентабельність; довгострокова рентабельність; стратегічна гнучкість; синергізм.

Для прогнозу стратегічної позиції підприємства необхідно виконати такі операції:

1. передбачення перспектив розвитку стратегічних зон господарювання підприємства. Прогнози (економічних, соціальних, політичних, технологічних умов) розвитку привабливих ринків розробляються з метою виявлення можливих змін зовнішнього середовища, які можуть суттєво вплинути на розвиток підприємства, перспективи росту та рентабельності СЗГ. Прогноз економічних, соціальних, політичних та технологічних умов складається для СЗГ, на яких функціонує підприємство та для СЗГ, виділених у процесі стратегічної сегментації. При цьому використовується шкала «інтенсивності змін» за методикою І. Ансоффа щодо визначення перспектив росту та рентабельності СЗГ;

2. визначення набору перспективних СЗГ. На основі порівняння привабливих СЗГ виявляються найбільш перспективні, в яких підприємство буде функціонувати. При цьому здійснюється узагальнена оцінка привабливості СЗГ за формулою І.Ансоффа:

$$P_{\text{СЗГ}} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T \quad (3.1),$$

де G - перспективи росту;

P - перспективи рентабельності;

O - сприятливі тенденції;

T - несприятливі тенденції;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – коефіцієнти вагомості кожного чинника.

Сприятливі (O) та несприятливі тенденції (T) для росту/рентабельності СЗГ оцінюються за шкалою «інтенсивності змін» на підставі одержаних результатів SWOT-аналізу;

3. визначення перспективної стратегічної позиції підприємства в кожній СЗГ. З цією метою за умов перманентних змін у зовнішньому середовищі доцільно використовувати динамічне моделювання, в результаті якого створюється модель, що імітує поведінку підприємства за зміною умов у часі;

4. складання прогнозів, які відображають можливі напрямки майбутнього розвитку підприємства.

3.4 Стратегічна інформація: види та джерела

Стратегічна інформація характеризується низкою відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

– орієнтована не стільки на внутрішнє середовище організації, скільки на зовнішнє середовище непрямої та прямої дії;

– аналіз інформації здійснюється в умовах репрезентативної ймовірності;

- прогностичний характер результатів обробки інформації;
- велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформаційних показників;
- міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що приводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

Стратегічна інформація підприємства охоплює все, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити «долю» підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою (рис. 3.5.).



Рисунок 3.5 – Класифікація стратегічної інформації

Основними об'єктами уваги у стратегічному менеджменті є споживачі, конкуренти, виробництво, персонал, фінанси.

Стратегічна інформація повинна відповідати наступним критеріям:

- повнота;
- своєчасність та регулярність збирання, звітності;
- доступність для сприйняття, прийняття рішень;
- своєчасність та адресність;

– здатність виявити відхилення від задуманого (запланованого).

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень та прогнозів.

Підприємства, які здійснюють стратегічне управління, формують базу стратегічних даних (БСД) – стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки поточного стану, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

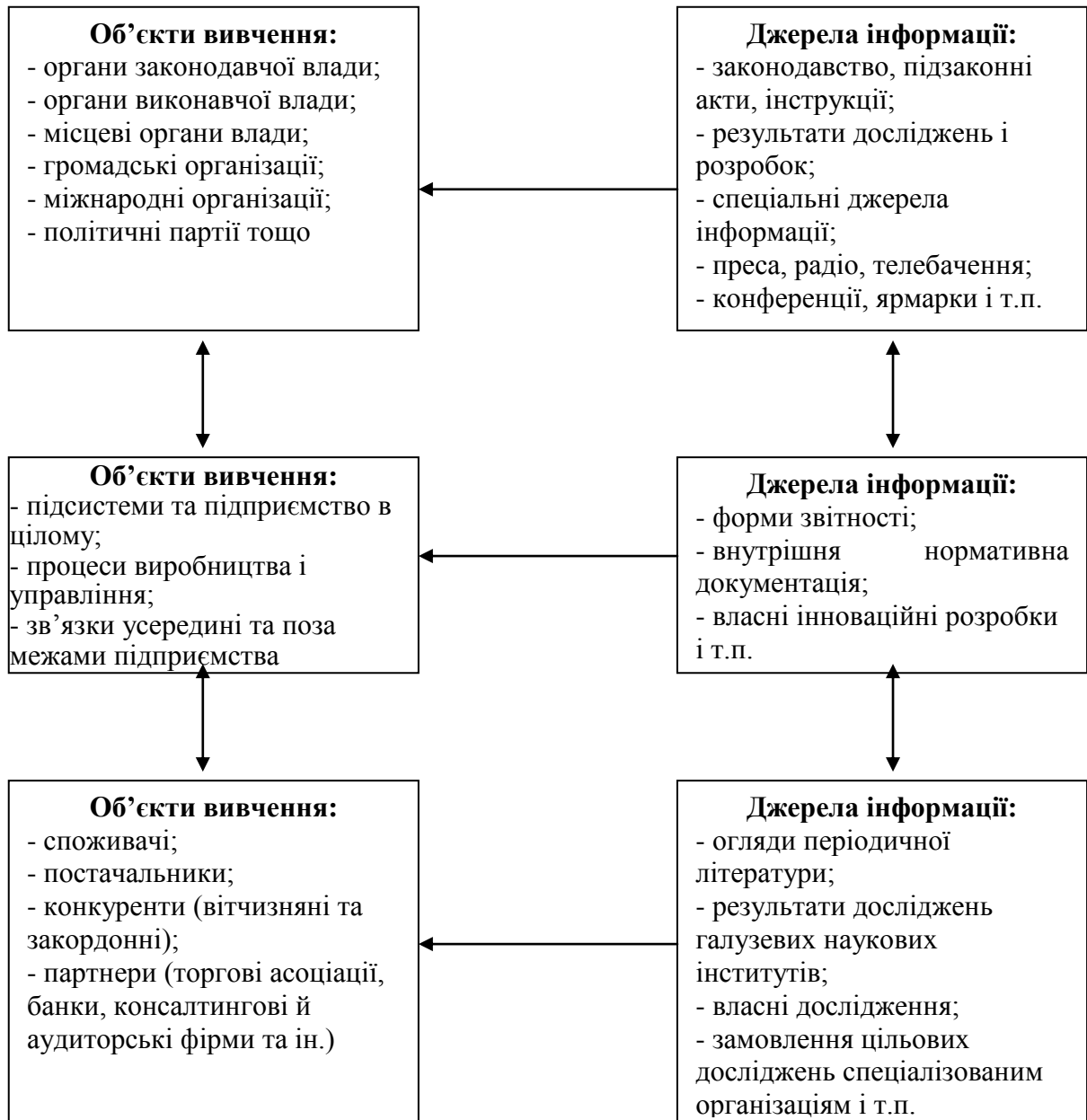


Рисунок 3.6 - Об'єкти дослідження середовища підприємства та джерела стратегічної інформації

БСД має складну структуру, складається з підсистем про:

- сильні та слабкі сторони підприємства;
- загрози та можливості зовнішнього середовища;

- рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі;
- стан економіки країни взагалі;
- стан на суміжних ринках тощо.

Досвід підприємств, що вміють добре організувати інформаційне обслуговування апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формується одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.

ІУС дає змогу накопичувати інформацію про минуле й сучасне; складати прогнози розвитку подій; мати уявлення про реальні справи на підприємстві у конкретний проміжок часу; відслідковувати події у зовнішньому середовищі тощо.

ІУС у стратегічному управлінні має дворівневу ієрархічну структуру.

1-й рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів, фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

2-й рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках тощо.

ІУС повинна постійно удосконалюватись керівництвом підприємства за рахунок оновлення програмного забезпечення, розширення джерел інформації, активного використання мережі Інтернет тощо.

Головне завдання ІУС – надати потрібну інформацію працівникам підприємства у необхідний термін для прийняття стратегічних та тактичних рішень.

Контрольні запитання – завдання

1. Якими концепціями представлена структура середовища організації у стратегічному менеджменті?
2. Які рівні визначаються у складі середовища організації?
3. Які групи чинників зовнішнього середовища необхідно враховувати в діяльності організації?
4. Що дає керівництву організації аналіз чинників зовнішнього середовища?
5. Які чинники зовнішнього середовища необхідно оцінювати для визначення існуючого становища організації?
6. Як впливає зовнішнє середовище на процес досягнення цілей організації?
7. Порівняйте різні наукові підходи щодо запропонованих ними структури та складу середовища організації.
8. Яка необхідність складання переліку зовнішніх загроз і можливостей для організації?

9. Які висновки зможе зробити керівництво, аналізуючи сильні та слабкі сторони підприємства?

10. Які методи стратегічного аналізу найбільш активно використовуються підприємствами у сучасних умовах?

11. Що об'єднує, а що принципово відрізняє такі інструменти стратегічного аналізу, як PEST, SNW та SWOT-аналіз?

12. У чому полягає сутність методики PEST-аналізу?

13. З якою метою та за якою методикою проводиться SNW-аналіз?

14. Чи можуть впливати результати SWOT-аналізу на процес удосконалення стратегічних цілей підприємства?

15. Яке місце займає SWOT-аналіз у процесі формування та вибору стратегії підприємства?

16. Які характерні для стратегічного управління особливості має SWOT-аналіз?

17. Як будується та з якою метою використовується у стратегічному управлінні матриця SWOT-аналізу?

18. Що таке «конкурентна позиція» підприємства?

19. За якими критеріями здійснюється оцінка привабливості галузі згідно з переліком Харрісона?

20. За якими критеріями здійснюється оцінка привабливості галузі згідно з переліком Дж. Томпсона?

21. Як у різних наукових підходах визначається сутність поняття «конкурентні переваги»?

22. Назвіть основні етапи визначення конкурентних переваг підприємства?

23. Які етапи передують оцінці стратегічних позицій підприємства?

24. За якими чинниками визначаються перспективні стратегічні зони господарювання?

25. Для чого потрібно здійснювати ранжирування стратегічних альтернатив та проблем підприємства?

26. Розкрийте сутність понять «стратегічна зона господарювання», «зона стратегічних ресурсів», «групи стратегічного впливу».

27. Який порядок виділення стратегічних зон господарювання передбачений у стратегічному управлінні?

28. Яка відповідальність накладається на стратегічні господарські центри та на центри поточної комерційної діяльності?

29. У чому полягають особливості управління стратегічним набором стратегічних зон господарювання?

30. У чому полягає сутність понять «стратегічна гнучкість» та «синергізм»?

31. Яким критеріям повинна відповідати стратегічна інформація?

32. Яка інформація входить до складу бази стратегічних даних?

33. Які можливості отримає керівництво підприємства, створивши дворівневу інформаційно-управлінську систему?

34. Що у стратегічному менеджменті виступає в якості об'єктів та джерел стратегічної інформації?

Завдання для самостійної роботи

Завдання виконуються за матеріалами конкретного підприємства сфери гостинності – об'єкта практики, дипломної роботи.

1. Розробити карту-систему “Підприємство-зовнішнє середовище”.
2. Розробити анкети для оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища:
 - анкета №1 “Оцінка чинників зовнішнього середовища непрямої дії”;
 - анкета №2 “Оцінка чинників зовнішнього середовища прямої дії”;
 - анкета №3 “Оцінка чинників внутрішнього середовища”.
3. Побудувати матрицю SWOT-аналізу. Проаналізувати парні комбінації (по 2-3 комбінації) на кожному полі матриці. Сформулювати висновки щодо стратегічних альтернатив та стратегічних проблем розвитку підприємства.
4. Проаналізувати державні та регіональні аспекти зовнішнього середовища за обраними показниками на підставі статистичних даних. Роботу представити у формі таблиць з коментарями та висновками щодо позитивного або негативного впливу зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства.

Комплексна ситуаційна задача

I Вихідні дані

Ви – менеджер з організаційного розвитку підприємства.

ЗАТ “Промінь” функціонує на регіональному ринку Харківської області. Проблема виживання підприємства в складних конкурентних умовах обумовила застосування на підприємстві деяких елементів стратегічного управління. Так, щорічно менеджер з організаційного розвитку підприємства здійснює SWOT-аналіз та складає “Профіль середовища” підприємства, що дає змогу визначати стратегічні проблеми підприємства.

Проведений аналіз чинників зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства є підставою для оцінки чинників у балах за ступенем їх впливу, напряду впливу та значущості для галузі. За результатами оцінки менеджером складено “Профіль середовища підприємства” (табл. 1).

II Завдання до ситуації

1. Визначити відносну значущість кожного чинника середовища для підприємства.
2. Визначити силу тиску кожного середовища на підприємство. Здійснити порівняльний аналіз одержаних результатів.

III Інформаційне забезпечення задачі: таблиця 1.

Таблиця 1 - Профіль середовища ЗАТ "Промінь" (у балах)

Чинник	Значущість чинника для галузі	Напрямок впливу чинника (+.-)	Оцінка ступеня впливу чинника	Інтегральний показник І5
1	2	3	4	5
Макросередовище				
Зниження обсягів виробництва	3	-1	5	
Жорстка податкова політика	3	-1	5	
Постійна зміна законодавства	3	-1	5	
Розвиток інфляції	2	-1	5	
Недоскональна економічна політика	3	-1	4	
Погіршення демографічної ситуації	2	-1	5	
Зниження народжуваності	2	-1	3	
Зниження культурного рівня	2	-1	3	
Забруднення оточуючого середовища	3	-1	5	
Втілення нових технологій	3	+1	4	
Нові продукти	3	+1	4	
Наявність природних ресурсів	2	+1	3	
Високий науково-технічний потенціал	3	+1	4	
Разом:				
Безпосереднє оточення				
Пасивне відношення до продукції	3	-1	5	
Необмежені можливості споживача по вибору продавців аналогічного	2	-1	4	
Обмежена наявність сильних сторін на підприємстві	2	-1	3	
Є можливість збільшення потенційних споживачів	2	+1	5	
Налагодження нових господарських зв'язків	1	+1	2	
Підприємство знаходиться в більш вигідному становищі, ніж конкуренти	2	+1	4	
Разом:				

1	2	3	4	5
Внутрішнє середовище				
Відсутність чітких стратегічних напрямлень	3	-1	5	
Слабка система моніторингу конкурента	2	-1	5	
Низькі маркетингові можливості	2	-1	5	
Низькі фінансові можливості	3	-1	5	
Неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	2	-1	5	
Недостатній рівень кваліфікації робітників для переорієнтації підприємства на маркетинг	3	-1	5	
Разом:				

3. Сформулювати висновок про залежність підприємства від макро- та мікрооточення.

4. Побудувати матрицю SWOT, визначити та обґрунтувати характер можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

IV Алгоритм вирішення задачі

1. Здійснити розрахунок інтегрального показника за кожним чинником зовнішнього середовища за формулою:

$$I_5 = 2 \times 3 \times 4 . \quad (1)$$

2. За одержаними результатами розрахунку інтегрального показника розрахувати загальні результати за кожною складовою середовища.

3. Порівняти загальні результати та зробити висновки, яка із складових середовища впливає найбільш суттєво на підприємство, виявити характер впливу.

4. Систематизувати результати оцінки чинників на можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства.

5. Побудувати матрицю SWOT, створити та проаналізувати парні комбінації.

6. Розробити рекомендації щодо можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Тематика наукових доповідей

1. Структуризація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств сфери гостинності.

2. Бар'єри «входу-виходу» з галузі для сучасних підприємств сфери гостинності.
3. Вплив держави на стратегічний розвиток вітчизняних підприємств сфери гостинності.
4. Нові підходи до використання SWOT-аналізу в управлінні підприємствами сфери гостинності.

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4.1 Сутність поняття «стратегічне планування». Основні ознаки стратегічного планування

Стратегічне планування у наукових підходах тлумачиться доволі широко.

Стратегічне планування – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення, одержання необхідних ресурсів, їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, запропонованих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення цілей.

Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів.

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

Мета стратегічного планування полягає у створенні та підтримці стратегічної відповідності між цілями організації, її потенційними можливостями та шансами в зовнішньому середовищі. Результатом стратегічного планування є формування стратегій, розробка завдань, стандартів, орієнтирів і вимог щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством.

Основними ознаками стратегічного планування за змістом і послідовністю здійснення доцільно вважати такі:

1. постійне спостереження за станом і змінами зовнішнього середовища організації (моніторинг);
2. виявлення суттєвих загроз/можливостей діяльності організації з боку зовнішнього оточення;
3. ретельний аналіз можливостей організації протистояти загрозам і використати можливості розвитку;
4. виявлення найбільш загрозливих позицій і створення шкали рівнів небезпечності життєдіяльності організації;
5. визначення альтернативних стратегічних напрямів розвитку;

6. вибір найбільш важливого стратегічного напрямку формування стратегії, яка визначатиме саме стратегічну мету (або систему стратегічних цілей) і завдання щодо її досягнення;

7. визначення системи стратегічних планів, які відповідатимуть реалізації завдань стратегії, їх зв'язку з іншими планами організації, забезпечення умов здійснення стратегічного планування;

8. контроль за реалізацією стратегії, її коригування або розробка нової стратегії за результатами моніторингу зовнішнього оточення.

4.2 Принципи стратегічного планування

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

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

2. багатоваріантність, альтернативність та селективність - реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

3. глобальність, системність, комплексність і збалансованість - орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів пильності 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;

4. наступність і послідовність - стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

5. безперервність - стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

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

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

8. гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію - врахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвого циклу» (підприємства та окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

9. 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;

10. 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;

11. довгостроковість заходів — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одноразовим заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період стратегічного планування називають горизонтом планування. він залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища; відображає часову можливість забезпечення якісно нового стану підприємства. збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективності стратегічних планів. горизонт планування – це період часу, на який організація може скласти прогноз з точністю до 20%. для зарубіжних компаній горизонт стратегічного планування становить 5-10 років; для вітчизняних підприємств – 3-5 років.

На тривалість стратегічного планування впливають екзогенні (стан зовнішнього середовища, темп розвитку галузі, середня тривалість життєвого циклу підприємства у певній галузі) та ендогенні (темпи розвитку підприємства, розмір підприємства, особливості продукції та технологічного циклу, ступінь точності прогнозів) чинники.

До **головних переваг стратегічного планування** відносяться такі:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх під час встановлення цілей і формування стратегій;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю;
- можливість забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- можливість об'єднання різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- необхідність підтримки конкурентних переваг у підприємств, що їх мають, або створення конкурентних переваг у підприємств-аутсайдерів;
- можливість встановлення та розвитку зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- можливість залучення висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного планування;
- можливість ефективного застосування теорії та практики стратегічного

планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;

- можливість застосування інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

- врахування активізації інноваційних процесів, генерації та швидкого освоєння підприємствами нових ідей;

- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

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

«Пастки» стратегічного планування:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість 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 відшукування «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

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

2. відсутність альтернативних планів;

3. недостатнє використання сценаріїв і методів ситуаційного планування;

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

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

6. 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 (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання

4.3 Стратегічне планування та традиційна системи планування

Взагалі стратегічне планування має якісні відмінності від традиційної системи планування, побудованої на підпорядкованих у часі планах - коротко-, середньо- і довгострокових (рис. 4.2).

Стратегічне планування спрямовано на з'ясування і використання в інтересах підприємства зовнішніх умов, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі. Традиційна система планування передбачає пошук шляхів ефективного використання ресурсів, тобто об'єктом концентрації уваги підприємства є його внутрішнє середовище.

Стратегічне планування має забезпечити досягнення стратегічних цілей - виживання і зміцнення конкурентної позиції підприємства за допомогою встановлення динамічного балансу із зовнішнім середовищем. Раціонально організоване стратегічне планування дозволяє розставити пріоритети й оптимізувати інтереси учасників підприємства. Традиційна система планування націлена, передусім, на виробництво товарів і послуг для одержання максимального доходу. У певні моменти це бажання входить у протиріччя з перспективними параметрами розвитку підприємства.

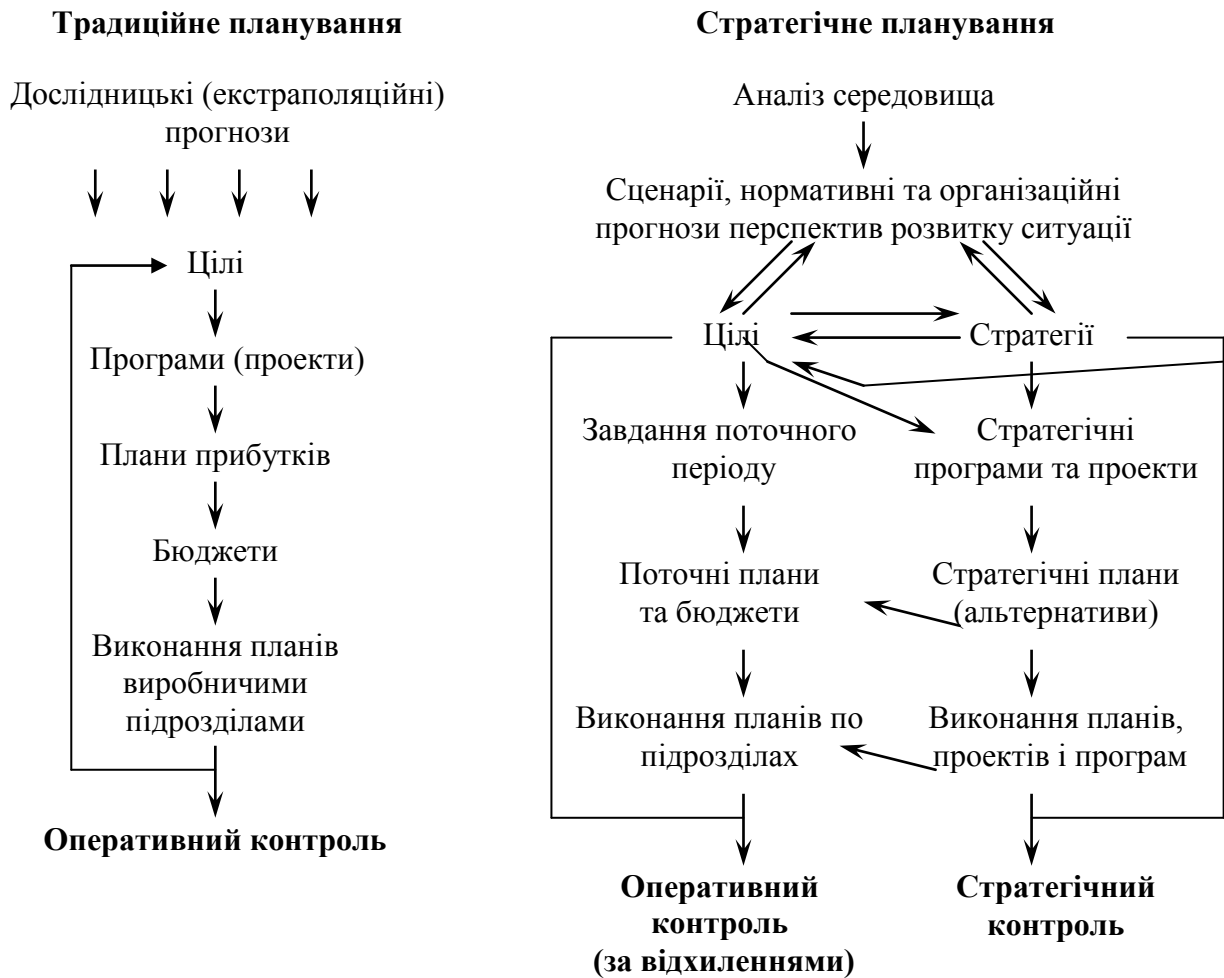


Рисунок 4.2 – Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного планування

Збільшення доходів у поточному періоді може призвести до втрати конкурентних позицій у майбутньому. Така тенденція виглядає ще більш небезпечною за умов відсутності або неефективного довгострокового планування.

Суттєві відмінності стратегічного планування від традиційної системи проявляються в основах побудови систем управління. Якщо традиційна система побудована як функція управління, що містить чітку організаційну конструкцію, конкретні процедури і технології розрахунку, то стратегічне планування зосереджено в людському потенціалі, системах інформаційного забезпечення, ринкових умовах діяльності. Взагалі стратегічне планування виходить з бачення колективу працівників як основи підприємства і джерела його благополуччя. Традиційна система планування підходить з однакових позицій до усіх видів ресурсів, а іноді навіть з більшою увагою до матеріальних ресурсів, які, з точки зору підприємства, мають більший строк і складніший шлях відтворення.

Однією з найвагоміших відмінних характеристик традиційного і стратегічного планування є особливості критеріїв якості планування. При традиційному підході - це мінімізація відхилень фактичних значень показників від встановленого планом рівня. При цьому часто перевиконання плану розцінюється позитивно. Основним критерієм якості стратегічного планування є

своєчасність і точність реакції підприємства на нові потреби ринку, можливість корекції планів залежно від змін зовнішнього середовища.

Певна відмінність традиційного і стратегічного планування полягає у характері самого планового процесу. При традиційному підході план виглядає менш суб'єктивним, оскільки зниження цільових установок, які носять безумовний суб'єктивний характер, мінімізовані. Крім того, традиційне планування має справу, як правило, із масивами конкретної точної інформації, а її обробка базується на комп'ютерних технологіях кількісних методів аналізу.

Традиційна практика планування у переважній більшості підприємств побудована на теоретичних допущеннях того, що зовнішнє середовище буде залишатися без змін упродовж усього горизонту планування, або ж у ньому будуть проходити зміни лише кількісного характеру. Таким чином, в основі всієї традиційної системи планування лежить принцип екстраполяції тенденцій розвитку і, лише іноді, екстраполяція умов зовнішнього середовища підприємства. Якісні характеристики середовища не знаходять свого відображення в планах, що спричиняє майже стовідсоткове їх невиконання, особливо на середньо- і довгострокову перспективу.

Стратегічне планування у кожний період має передбачати зміни умов оточення і розробляти варіативні характеристики розвитку, що відповідають певним зовнішнім умовам. Стратегічне планування дозволяє управляти діями підприємства у поточному моменті на основі дослідження умов його діяльності у майбутньому, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Необхідно відзначити, що традиційне та стратегічне планування по-різному враховують вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування і розвиток підприємства. Так, при здійсненні традиційного планування досить врахувати обмежену кількість чинників зовнішнього середовища, наприклад, таких як: реальні доходи населення, сезонні коливання попиту, проведення планових ремонтів, переоснащення підприємства тощо. У результаті розробляється план, який після затвердження приймає силу закону.

Стратегічне планування, характерне для ринкової економіки, враховує набагато більшу кількість чинників зовнішнього середовища. Господарська самостійність підприємств дозволила весь цикл стратегічного планування здійснювати на підприємстві. Важлива роль приділяється підприємництву, що припускає свободу вибору видів діяльності, вільний розподіл фінансових ресурсів, самостійне формування кадрової політики, вільний вибір стратегії діяльності. Особливістю стратегічного планування є зростання ступеню участі в ньому керівника підприємства.

4.4 Процес стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

У теорії стратегічного менеджменту пропонуються різні моделі стратегічного планування. Одна з моделей представлена на рисунку 4.3.



Рисунок 4.3 – Етапи стратегічного планування

Процес стратегічного планування охоплює такі компоненти: аналітичні дії; цілеутворення; процес безпосередньої розробки стратегії. До складу аналітичних дій відносять аналіз зовнішнього середовища, аналіз сильних та слабких сторін підприємства. Процес цілеутворення об'єднує розробку, удосконалення або вибір місії підприємства, визначення стратегічних цілей підприємства. Процес

безпосередньої розробки стратегії здійснюється у межах стратегічного планування на підставі аналізу стратегічних альтернатив, вибору стратегії, реалізації, контролю та оцінки стратегії.

Особливостями моделі, поданої на рисунку 4.3 є наступні: передбачається проведення моніторингу тільки зовнішнього середовища; формування цілей включає місію та стратегічні цілі; стратегія підприємства розглядається як пріоритетний напрям його розвитку та оформляється у вигляді стратегічного плану; контроль реалізації стратегії пропонується здійснювати за трьома напрямками, два з яких ведуть до розробки нової стратегії.

У процесі стратегічного планування підприємством вирішуються такі основні завдання: вибір оптимальної стратегії; розподіл ресурсів; розробка системи адаптаційних заходів; забезпечення ефективної координації дій підрозділів у процесі розробки стратегічного плану.

У практиці діяльності підприємств застосовуються два підходи до організації процесу стратегічного планування. Перший підхід – традиційний – передбачає створення структурного підрозділу – відділу стратегічного планування. Другий підхід – партисипативний – передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування.

На вибір підприємством підходу до організації стратегічного планування впливають наступні чинники: фінансовий стан підприємства, масштаби діяльності, інноваційна політика, забезпеченість матеріальними та нематеріальними ресурсами.

4.5 Сутність та класифікація стратегічних цілей

Цілі – це конкретні значення окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність. Цілі визначають концепцію розвитку й основні напрями ділової активності організації.

Ніяка організація не може успішно виживати в конкурентному середовищі, якщо вона не має чітко визначених орієнтирів, напрямів розвитку, що задають те, до чого вона прагне, чого вона хоче досягти своєю діяльністю. Значущість цілей для організації неможливо переоцінити. Крім того, що цілі є вихідною точкою планування діяльності, вони також лежать в основі побудови організаційних відносин, на цілях базується система мотивації, яка використовується в організації, цілі є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому. Цілі необхідні для успішного функціонування і виживання організації в довгостроковій перспективі. Однак, якщо цілі невірно визначені, це може привести до дуже серйозних негативних наслідків для організації.

Цільова функція починається з установлення основної загальної мети підприємства, причини його існування, яка у стратегічному менеджменті називається місією.

Місію розглядають у широкому та вузькому розумінні.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації. Філософія визначає цінності, переконання і принципи, відповідно до яких організація здійснює свою діяльність. Призначення визначає дії, що організація має намір здійснювати, і те, якого типу організацією вона має намір бути. Філософія організації рідко змінюється. Що стосується місії, то вона може змінюватися в залежності від глибини змін в організації й у середовищі її функціонування.

У вузькому розумінні, місія – це сформульоване твердження, у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно визначена місія обов'язково несе в собі інформацію щодо власної унікальності. Місія може бути ефективна лише тоді, коли вона дійсно може допомогти організації стати краще і коли її розділяють більшість співробітників організації.

У місії повинні бути відображені: історія організації, існуючий стиль поведінки власників і управлінського персоналу, ресурси, які вона може використати для досягнення своїх цілей. Сформульована місія характеризує також сферу діяльності організації; можливості і способи здійснення діяльності, що відбивають те, у чому сила організації, у чому її можливості для виживання у довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка. При формуванні місії важливим є також відображення в її змісті і формі іміджу, яким володіє організація.

Таким чином, чітко сформульована місія дозволяє:

по-перше, дати суб'єктам зовнішнього середовища загальне представлення про організацію і закріпити в їхній свідомості визначений імідж;

по-друге, сприяти створенню корпоративного духу в організації;

по-третє, створити умови для ефективного управління організацією.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки щодо того, що, як і в які терміни варто робити організації. Вона визначає основні напрями руху організації і відношення організації до процесів і явищ, що здійснюються усередині і зовні неї.

Місія організації розробляється її вищим керівництвом, часто засновником (засновниками) організації. Вона повинна відбивати інтереси основних груп людей, що впливають на діяльність організації, у тому числі: покупців продукту організації; ділових партнерів організації; місцевих співтовариств; суспільства в цілому, в особі державних інститутів, взаємодіючих з організацією в політичному, правовому, економічному й інших середовищах макрооточення.

Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію організації чинять інтереси власників, співробітників і покупців.

Місія одночасно слугує для залучення уваги споживачів до діяльності підприємства і є основою для розробки цілей.

Реалізація місії вимагає розробки складної сукупності цілей на різних рівнях управління.

Накопичений у бізнесі великий досвід щодо встановлення цілей дозволяє виділити кілька ключових вимог, яким повинні задовольняти правильно сформульовані цілі. Насамперед, вони повинні бути досяжними, гнучкими,

вимірними, конкретними, сумісними і прийнятними для основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність організації.

Для процесу розробки цілей характерне проходження чотирьох фаз:

- виявлення й аналіз тих тенденцій, що спостерігаються в оточенні;
- установлення цілей для організації в цілому;
- побудова ієрархії цілей;
- встановлення індивідуальних цілей.

Класифікація стратегічних цілей. Узагальнення і систематизація існуючих наукових принципів класифікації цілей організації дозволили класифікувати цілі за наступними ознаками: за масштабом розробки; за рівнем управління, на якому розробляються цілі; за можливістю повного здійснення; за масштабом впливу; за місцем в ієрархії цілей; за основними напрямками встановлення; за напрямками діяльності; за можливістю кількісного визначення; відповідно до стадії життєвого циклу організації; за основними функціональними підсистемами; за спрямованістю дій; за характером діяльності; за вимірністю; за темпами зростання; за пріоритетністю; за спрямованістю на види діяльності; за частотою повторення; за періодом планування (рис. 4.4).

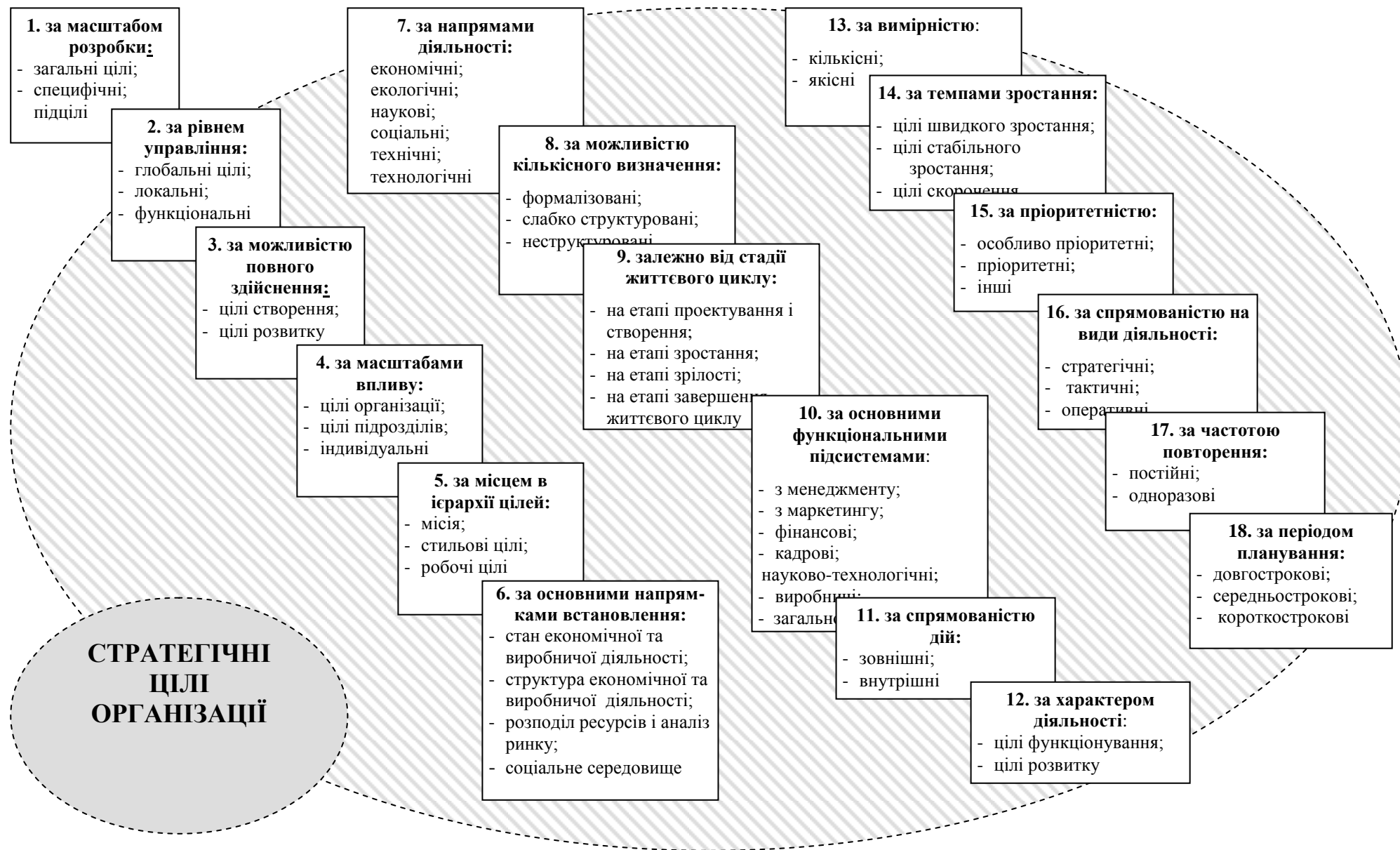
Глобальні, локальні та функціональні цілі, з яких складається певна ієрархія, представляють собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня. Взаємне ув'язування локальних цілей за ресурсами забезпечує досягнення глобальної мети, яка може бути сформульована, як створення і підтримка конкурентних переваг підприємства. Локальні цілі ініціюються зовнішніми і внутрішніми чинниками, детермінантами “національного ромбу” і стратегічним потенціалом підприємства; їхній спільний вплив дозволяє формувати місію, виробничий профіль і конкурентний статус підприємства. Функціональні цілі відповідають за розвиток основних підсистем підприємства менеджменту, маркетингу, фінансів, персоналу, виробництва тощо.

Стратегічні цілі залежать від стану середовища і стосовно спрямованості дій поділяються на зовнішні і внутрішні. При правильному підході до встановлення цілей керівництво підприємства повинне прагнути передбачати те, у якому стані виявиться середовище, і встановлювати цілі відповідно до цього передбачення.

Відповідно до вимог стратегічні цілі підприємства повинні бути вимірними – кількісно та/або якісно. За можливістю кількісного визначення цілі поділяються на формалізовані, слабо структуровані та неструктуровані.

Цілі залежать від стадії життєвого циклу організації. Пропонується розглядати і розрізняти цілі на етапах: 1) проектування і створення об'єкта; 2) росту об'єкта; 3) зрілості об'єкта; 4) завершення життєвого циклу об'єкта.

Одними з найбільш розповсюджених у стратегічному менеджменті є цілі зростання, які відбивають співвідношення між темпами зміни обсягу продажів і прибутку підприємства і галузі в цілому. У залежності від того, яке це співвідношення, темп росту підприємства може бути швидким, стабільним чи може спостерігатися скорочення. Відповідно до зазначених темпів зростання підприємства можуть встановлювати цілі швидкого зростання, стабільного зростання та цілі скорочення.



Діяльність менеджерів носить багатоцільовий характер. Поряд зі стратегічними завданнями їм доводиться вирішувати значну кількість поточних і оперативних завдань. Відповідно до спрямованості на види діяльності цілі організації можуть підрозділятися на стратегічні, тактичні, оперативні. Стратегічні цілі описують стратегічні наміри підприємства у визначенні його місця в бізнесі, а тому стосуються вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стійкої конкурентної позиції та довгострокового успіху. Тактичні цілі точно визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на даний момент. Оперативні цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та конкурентну позицію, яку підприємство бажає зайняти, враховуючи тактичні цілі.

Поряд з регулярно повторюваними, традиційними проблемами, менеджери повинні приймати рішення по непередбачених ситуаціях, унаслідок чого виділяється така класифікаційна ознака, як частота повторення, і розглядаються постійні і разові цілі.

Стратегічні цілі підприємства пов'язані з:

- реалізацією напрямів діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

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

Багатопланова діяльність підприємства не може бути орієнтована на досягнення однієї мети. Виділяють вісім ключових просторів, у рамках яких підприємство визначає свої цілі:

- 1) становище на ринку – підприємство визначає свою позицію по відношенню до конкурентів, накреслює бажаний рівень конкурентоспроможності, частку ринку;
- 2) інновації – визначаються нові способи ведення бізнесу: виробництво нових товарів, застосування нових технологій, вихід на нові ринки, використання нових методів організації виробництва і менеджменту;
- 3) продуктивність – тобто взаємозв'язок результатів господарювання з ресурсами, необхідними для досягнення цих результатів, тому дані цілі показники продуктивності праці, ресурсозбереження;
- 4) прибутковість – цілі, які носять кількісний характер і визначають бажаний рівень прибутку, рентабельності;
- 5) ресурси – підприємство на основі матриці стратегічних ресурсів проводить оцінку всіх наявних ресурсів як з якісної сторони, так і кількісно та

визначає цілі щодо розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності;

б) управлінські аспекти – визначаються в кількості та кваліфікаційній структурі менеджерів, організаційній структурі й методах управління, що забезпечать ефективний розвиток підприємства;

7) персонал – цілі по відношенню до персоналу можуть бути пов’язані із збереженням робочих місць, забезпеченням прийняттого рівня оплати праці, поліпшенням умов праці, використанням ефективних способів мотивації персоналу;

8) соціальна відповідальність, що розуміється як обов’язок бізнесу сприяти добробуту суспільства. Тому цілі, спрямовані на забезпечення соціальної відповідальності, стосуються заходів щодо формування сприятливого іміджу підприємства, захисту середовища, підтримки різноманітних соціальних програм державного або місцевого рівня тощо.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірності. Кожне підприємство обирає та формулює власну систему стратегічних цілей, а також систему показників для їхньої характеристики (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 - Система показників для характеристики стратегічних цілей підприємства (приклад)

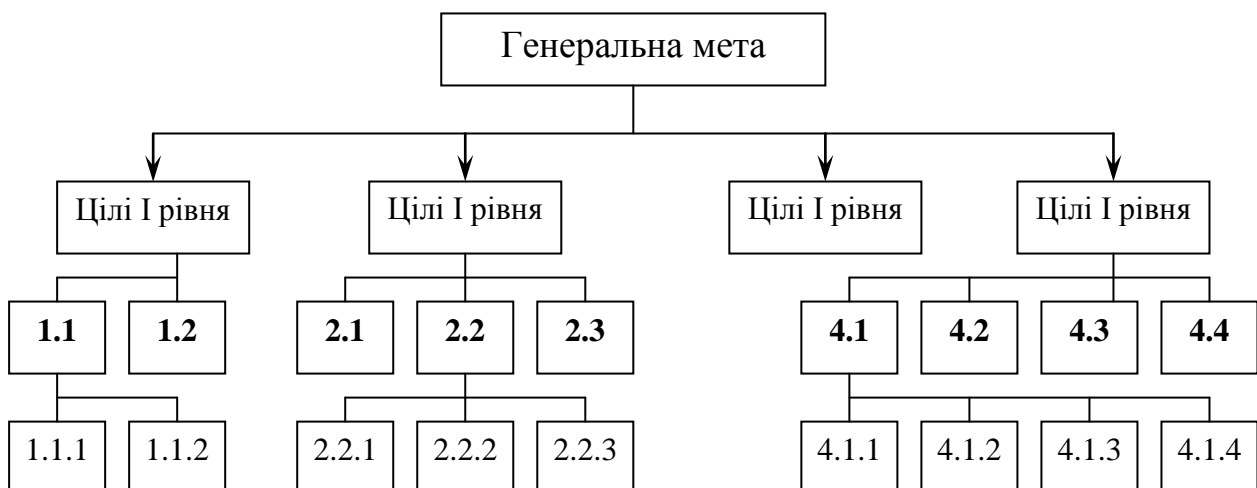
Група цілей	Показники
1	2
1 Загально-економічні цілі	рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо
2 Маркетингові цілі	загальний обсяг продажу; частка ринку підприємства; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін
3 Цілі виробництва	масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо
4 Фінансові цілі	мінімізація “податкового пресу”; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін..
5 Науково-технологічні цілі	технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація “ноу-хау” до умов виробництва тощо
6 Кадрові цілі	оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо

1	2
7 Організаційно-управлінські цілі	впровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; впровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо

«Дерево стратегічних цілей» підприємства. Для відображення стратегічних цілей організації створюється така система цілей, яка відбиває потреби підприємства з точки зору зовнішнього та внутрішнього середовища.

«Дерево стратегічних цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії (рис. 4.5).

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета - місія організації – суто економічна або соціально-економічного характеру. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства.



генеральна мета – місія підприємства;

цілі I рівня – стратегічні цілі;

цілі II рівня – тактичні цілі (1.1; 1.2; 2.1; 2.2; 2.3; 4.1; 4.2; 4.3; 4.4);

цілі III рівня – оперативні цілі (1.1.1; 1.1.2; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3; 4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4)

Рисунок 4.5 – Дерево стратегічних цілей підприємства

Основною ідеєю побудови «дерева стратегічних цілей» є декомпозиція - метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для того, щоб зв'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Основним правилом побудови «дерева стратегічних цілей» є повнота редукції – процес зведення складного явища до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий підхід:

- мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

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

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

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

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

Методи побудови «дерева цілей»:

- метод «дезагрегації» – застосовується лише для формалізованих цілей;
- «метод забезпечення необхідних умов» – використовується для всіх типів цілей: формалізованих, слабо структурованих, неструктурованих.

4.6 Зміст та структура стратегічного плану

Стратегічні плани є важливими інструментами стратегічного планування. Розробка стратегічних планів - це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

1. визначення (або удосконалення) місії організації;
2. встановлення (або коригування) системи цілей;
3. визначення системи стратегій (стратегічного набору) та заходів щодо їх реалізації;
4. передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу.

Стратегічний план має бути:

- інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність системи стратегій підприємства;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- чітким, ясним, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути:

- п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії;
- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих, ресурсних і ринкових показників;
- трактатом бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак – дезорієнтує.

Стратегічний план має кілька зрізів:

часовий – передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм; інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети;

функціональний – визначає напрями та темпи змін окремих підсистем підприємства (менеджмент, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси);

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.

Система планів підприємства включає:

- 1) загальний стратегічний план;
- 2) стратегічні плани окремих бізнес-одиниць підприємства;
- 3) оперативні плани підприємства: плани поточної діяльності на рік; поточні плани підрозділів; програми та проекти.

За змістом та спрямованістю стратегічні плани можуть бути наступальні та оборонні.

Стратегічний план підприємства має наступну структуру.

Розділ 1 Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства. Надається характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища, стратегічних груп конкурентів галузі, прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю.

Розділ 2 Місія та стратегічні цілі. Відображаються місія, принципи діяльності підприємства, система стратегічних цілей, надається стислий

огляд можливостей та проблем у досягненні стратегічних цілей.

Розділ 3 Напрями та заходи створення конкурентних переваг підприємства. За результатами стратегічного аналізу, оцінки конкурентоспроможності відображаються сильні сторони підприємства, конкурентні позиції та стратегічні чинники успіху підприємства. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час.

Розділ 4 Загальна стратегія розвитку підприємства. У розділі формулюється загальна стратегія підприємства; відображається стратегічний потенціал підприємства, ключові чинники успіху, можливості зовнішнього середовища; визначається перелік заходів для реалізації стратегії, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу по кожному заходу, зазначаються статті витрат, а також відповідальні особи за виконання кожного заходу.

Розділ 5 Базова стратегія підприємства. Визначаються темпи розвитку підприємства та заходи, що забезпечать виконання запланованих темпів, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу по кожному заходу, відповідальні особи за виконання кожного заходу.

Розділ 6 Функціональні стратегії. Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу.

Розділ 7 Оцінка стратегій. Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками:

- оцінка відповідності стратегій стану та вимогам зовнішнього середовища;
- оцінка відповідності стратегій потенціалу підприємства;
- компліментарність зв'язків між стратегіями;
- відповідність стратегій ресурсному потенціалу;
- оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого обраними стратегіями.

Порівняльна характеристика стратегічних планів, програм (проектів). Стратегічні плани, програми(проекти) мають спільні риси:

- цільова спрямованість;
- досить велика тривалість виконання;
- ймовірнісний характер результатів.

Стратегічна програма – це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами.

Особливістю стратегічних програм є їх орієнтація на цілі розвитку.

Наприклад, стратегічна програма «Підвищення конкурентоспроможності продукції /технології /підприємства», стратегічна програма «Підвищення рівня соціального розвитку колективу» тощо.

Відмінності стратегічних планів і програм (проектів) подані у таблиці 4.2.

Стратегічний проект – це одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю. Стратегічні проекти, в основному, орієнтовані на цілі створення. Наприклад, стратегічний проект «Розробка нового продукту /виробництва /технічної системи».

Таблиця 4.2 - Відмінності стратегічних планів і програм (проектів)

Характеристика	План	Програма (проект)
Цілі	Сукупність цілей	Єдина мета
Проблеми, що розв'язуються	Комплекс проблем, які необхідно розв'язати в плановому періоді	Єдність проблеми, що розв'язується
Термін розробки та виконання	Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 2+1+1 роки, 2+1 рік, поточні, бюджети тощо)	Необхідний для досягнення мети, етапи виконання визначаються системою планування на підприємстві
Структура планового документа	Єдина для всього об'єкта, відносно якого розробляється план	Визначається характером проблеми, що розв'язується
Органи управ-ління (розробки та контролю)	Наявні	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб	Головний виконавець – ініціатор програми із залученням зацікавлених виконавців
Фінансове забезпечення	Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів, згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми
Ресурсне забезпечення	Діюча система матеріально-технічного забезпечення, розподіл наявних матеріально-технічних ресурсів між розділами планів згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми

Стратегічні програми (проекти) можуть бути спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище організації. Так, прикладами стратегічних програм, зорієнтованих на внутрішнє середовище можуть бути: «Програма автоматизації праці», «Програма зниження витрат» тощо. На зовнішнє

середовище можуть бути спрямовані: «Програма рекламної компанії для виведення на ринок нової продукції» тощо.

Стратегічні плани, програми, проекти реалізуються через систему поточних та оперативних планів.

Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов. На цій підставі можна стверджувати, що мають існувати ретельно опрацьовані поточні, оперативно-тактичні плани та бюджети, без яких неможливий розвиток підприємства.

У поточному плані окремим підрозділам і виконавцям на поточний рік (з розбивкою по кварталах і місяцях) встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на 1 рік або на більш короткий термін по кожному окремому підрозділу, а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план підприємства.

Показники для кожного з планів (розділів стратегічного плану) є специфічними. Зв'язок між окремими планами здійснюється через певні показники. Так, досягнення запланованих фінансових показників є результатом діяльності всього підприємства. Для цього треба забезпечити виконання всіх підрозділів плану і досягнення кінцевих результатів окремих видів робіт. Наскрізні показники дають змогу встановлювати однозначні для сприймання контрольні точки – певний рівень визначених показників. Послідовність розробки стратегічного плану підприємства (приклад) наведено в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 - Послідовність розробки стратегічного плану підприємства (приклад)

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
1	2	3
Січень – березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу та інших деталей)	Відділ стратегічного аналізу
Травень – червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень – липень	Прогноз продажу за кожною товарною групою	Відділ маркетингу
Червень – липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкція діючого виробництва, повне або часткове закриття виробничих підрозділів, купівля нового виробництва тощо)	Технічний (виробничий) відділ спільно з бухгалтерією

1	2	3
Серпень – вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій; розробка (коригування) бюджетів	Фінансовий відділ
Жовтень- листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників; розробка поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного та поточного планування
Листопад – грудень	Затвердження (підтвердження) стратегічних і поточних планів; розробка організаційних планів (планів-графіків)	Вищі органи управління підприємства (в залежності від форми власності) разом з відділом стратегічного планування та виконавцями

Основними показниками планів можуть бути визначені кількісні та якісні показники:

- у плані з маркетингу – обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;
- у плані з виробництва – обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості тощо;
- у фінансовому плані – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності тощо;
- у плані по персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної платні, рівень кваліфікації тощо.

4.7 Моніторинг у системі стратегічного планування

Моніторинг у системі стратегічного планування являє собою сукупність видів діяльності щодо спостереження за зовнішнім оточенням підприємства з метою одержання інформації, яка може бути корисною для розробки стратегії та контролю за її реалізацією.

Об'єктом моніторингу в системі стратегічного планування є чинники зовнішнього середовища непрямої та прямої дії.

Для підтримки процесів прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень виділяються наступні види моніторингу: стратегічний (який відслідковує основні економічні показники в стратегічній перспективі) та оперативний (орієнтований на потреби кон'юнктурного аналізу).

Виходячи із суті поняття «моніторинг», функції стратегічного моніторингу обмежуються відстеженням, фіксацією та визначенням тенденцій

змін зовнішніх чинників, встановленням їх відхилень від межі толерантності підприємства. Одержана в результаті стратегічного моніторингу інформація є вихідною передумовою визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. У результаті стратегічного моніторингу формується сигнальна інформація, яка містить дані про можливі проблемні ситуації та нові можливості для підприємства у зовнішньому оточенні.

З урахуванням визначеного призначення стратегічного моніторингу в його системі вирішуються такі завдання:

- оновлення відомостей про стан чинників зовнішнього оточення в системі стратегічної інформації;
- «ранній» діагноз ринкової ситуації;
- забезпечення інформацією про можливості та загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі для підприємства;
- забезпечення керівництва підприємства оперативною зовнішньою інформацією;
- зменшення ступеня невизначеності стану підприємства;
- встановлення відхилень стану зовнішнього середовища від прогнозного розвитку;
- виявлення «слабких» сигналів, тобто проблем, відомих за ранніми та неточними ознаками.

На підставі визначених завдань та функцій стратегічного моніторингу, виділяється два блоки процесів у його системі:

- блок «Відстеження»;
- блок «Формування та передача інформації».

Блок «Відстеження» містить процедури збору поточної інформації про зовнішні зміни; ідентифікації релевантної інформації; оцінки достовірності інформації; виявлення змін стану зовнішніх чинників; виявлення тенденцій зовнішніх змін; виявлення «слабких» зовнішніх сигналів.

Блок «Формування та передача інформації» містить процедури систематизації одержаної інформації; фіксації виявлених змін у стандартних формах; накопичення поточної інформації впродовж певного періоду; надання оперативної інформації керівництву та релевантної інформації до системи стратегічної інформації підприємства.

Стратегічний моніторинг здійснюється в такій послідовності:

1. вибір «критичних» точок зовнішнього середовища, тобто найбільш важливих для підприємства елементів середовища. комплекс «критичних» точок для кожного підприємства є оригінальний і залежить від розмірів підприємства, характеру діяльності, обраних цілей та інших особливостей.
2. визначення системи параметрів (показників), які характеризують стан елементів зовнішнього середовища.
3. встановлення діапазону допустимих змін «критичних» точок, у межах якого зміна показників не чинить суттєвого впливу на стан підприємства.
4. виявлення змін «критичних» точок зовнішнього середовища.
5. встановлення відхилень стану середовища за «критичними» точками

від прогнозу та діапазону допустимих змін.

6. визначення тенденції зовнішніх змін; встановлення відхилень від межі толерантності підприємства.

7. фіксація «слабких» сигналів зовнішнього середовища.

Реалізація функцій стратегічного моніторингу обумовлює взаємозв'язок із системою контролю та інформаційною системою стратегічного управління підприємства.

Контрольні запитання – завдання

1. За якими напрямками розглядають науковці сутність поняття «стратегічне планування» у стратегічному менеджменті?
2. Яке місце займає стратегічне планування у стратегічному управлінні?
3. Які елементи є обов'язковими для стратегічного планування?
4. Які основні ознаки притаманні стратегічному плануванню?
5. Що є головною метою та результатом стратегічного планування?
6. Яким принципам повинно відповідати стратегічне планування?
7. Від яких чинників залежить «горизонт стратегічного планування»?
9. Яким чином «горизонт стратегічного планування» залежить від зміни чинників зовнішнього середовища підприємства?
10. Які переваги забезпечить підприємству стратегічне планування?
11. До яких «пасток» може довести стратегічне планування керівництво підприємства?
12. Чи є недоліки практичного застосування стратегічного планування?
13. Що таке «бар'єри стратегічного планування»? Які заходи повинно запровадити підприємство для їх подолання?
14. За якими критеріями стратегічне планування відрізняється від традиційної системи планування?
15. Чи кардинальними є відмінності стратегічного планування від довгострокового планування?
16. Які передумови спонукають підприємства переходити до стратегічного планування?
17. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
18. Які етапи стратегічного планування є першочерговими для підприємств - «новачків» та для діючих підприємств?
19. Які вимоги забезпечують ефективність стратегічного планування на підприємствах? Чи можна ці вимоги проранжувати?
20. Чому підприємствам необхідно встановлювати цілі?
21. Як трактується поняття «цілей» у стратегічному менеджменті?
22. Що таке «місія» підприємства? Інтересам яких груп людей вона повинна відповідати?
23. Чи необхідно відносити місію підприємства до комерційної таємниці?
24. Що таке «дерево стратегічних цілей»? Для чого його потрібно будувати?

25. Розкрийте сутність відомих вам методів побудови «дерева стратегічних цілей».
26. За якими ознаками класифікують стратегічні цілі?
27. Які показники використовуються для характеристики стратегічних цілей підприємства? Наведіть приклади.
28. Для чого у стратегічному плануванні застосовується моніторинг?
29. Що таке «стратегічний моніторинг»? У якій послідовності він здійснюється?
30. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний план підприємства?
31. Що повинні передбачати часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий зрізи стратегічного плану?
32. Які види планів необхідно розробляти на підприємстві? Як плани повинні бути пов'язані між собою?
33. Яка структура стратегічного плану підприємства є оптимальною?
34. Для чого потрібен стратегічний план підприємству в умовах швидкої зміни чинників зовнішнього середовища?
35. За якими характеристиками схожі та за якими відрізняються між собою стратегічні плани та програми, стратегічні плани та проекти? Наведіть приклади стратегічних програм, стратегічних проектів.

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізувати місії 5 підприємств сфери гостинності на підставі інформації Статутів підприємств, презентаційної та рекламної інформації. Зробити порівняльний аналіз місій, вказати переваги та недоліки їх формулювання.
2. Розробити систему стратегічних цілей підприємства «Місія – ключові цілі – функціональні цілі» у формі «дерева стратегічних цілей» з урахуванням результатів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
3. Розробити проект стратегічного плану розвитку підприємства за структурою, запропованою у теоретичному матеріалі розділу (для об'єкту практики, дипломної роботи).
4. Уважно вивчити матеріали кейсу «Гостинна справа: попит та очікування учасників індустрії».
За результатами аналізу кейсу відповісти на запитання:
 1. За допомогою яких соціальних мереж HR-менеджери підприємств ресторанного бізнесу здійснюють пошук персоналу?
 2. Які чинники негативно впливають на забезпечення ресторанного бізнесу України кваліфікованими працівниками?
 3. Які нові професії виникли в ресторанному бізнесі України останнім часом?

Кейс
«Гостинна справа:
попит та очікування учасників індустрії»

Готельно-ресторанний бізнес не стоїть на місці. Попит учасників ринку на освітні і спеціалізовані заходи показує, що українці готові розвивати індустрію та інвестувати у фахівців. Але чи так просто знайти співробітників? Яка сама затребувана професія у сфері гостинності і скільки готові платити сьогодні хостесс, менеджерам в готелях, адміністраторам ресторанів, офіціантам і шеф-кухарям? Відповіді на ці та інші питання нам допомогла знайти Тетяна Пашкіна, HR- експерт найбільшого сайту по пошуку роботи rabota.ua.

На сьогодні, за словами Тетяни, найбільший дефіцит співробітників в розрізі готельно-ресторанного сегменту помітний в таких підрубриках: Кухар/Шеф-кухар/Офіціанти/Бармени/Хостесс. "Криза давно позаду, і зліт у сфері гостинності – яскравий тому доказ. Кількість кафе-ресторанів-готелів зростає, відповідно, потреба в персоналі теж не зменшується", – відмічає Тетяна.

За даними rabota.ua, пропозицій для професіоналів сфери гостинності вистачає у будь-який сезон. При цьому зростає і кількість каналів залучення персоналу. Найпопулярнішими сьогодні HR- експерти рахують такі соціальні мережі, як LinkedIn, Facebook, канали в Telegram. Своя специфіка залучення аудиторії є і в Instagram: тут доки роблять акцент на іміджі працедавця, рідше публікуються фото людей і робочі процеси, що безпосередньо впливає на вибір потенційного претендента. Статистичні дані, підготовлені rabota.ua, показують, що фахівці сфери гостинності затребувані у багатьох областях, але беззастережним лідером з кількості пропозицій залишається столиця – 41% вакансій розташовані в Київській області. Друге і третє місця з 8-9% ділять Одеса і Харків, ще по 7% – вакансії львівських і дніпропетровських працедавців.

В той же час ресторатори відмічають, що кваліфікованих співробітників в ресторанній індустрії знайти досить складно, у зв'язку з такими чинниками, як непрестижність професій; відсутність державної системи підготовки кадрів і сучасної середнеспеціального освіти; міграція українців в найближчі країни Європи (Польща, Німеччина, Чехія, Словаччина, Литва); невідповідність попиту і очікувань по заробітній платні. Важливо враховувати і те, що, від'їжджаючи працювати за кордон, фахівці повертаються не лише з багажем знань, досвіду і певними сумами зароблених коштів, але і з бажанням створити свою власну справу. Так, молодий фахівець легко може сам стати працедавцем і скласти конкуренцію вже існуючим учасникам ринку, відкривши сучасну кав'ярню або кафе із здоровими сніданками і перекусами, які на сьогодні є популярні.

Цікава тенденція з кадровими ресурсами спостерігається у Львові, місті з досить високим рівнем конкуренції в ресторанному бізнесі. Знайти офіціантів тут не так просто, адже багато фахівців від'їжджають шукати роботу в Європу,

де не лише вище рівень заробітної платні, але і кардинальне інше відношення до професії. «За кордоном в ціні не адміністратори, а ті, хто безпосередньо відповідає за створення затишку і приготування смачних страв для гостей закладів : кухарі, покоївки, бармени, офіціанти. Крім того, тут частенько нашим фахівцям готові платити більше, ніж вони просять у своїх резюме», – розповідає Тетяна Пашкіна. У свою чергу, українські ресторатори вимушені залучати у львівські заклади фахівців з інших міст. За словами ресторатора і власника 17 закладів Ігоря Сухомлина, працювати офіціантами у львівських ресторанах приїжджають хлопці з Чернігова, Житомира і Черкас.

У таких регіонах, як, наприклад, Одеса або Карпати, також залучають співробітників з інших міст, мотивуючи їх можливістю роботи біля природних пам'яток. Що стосується заробітної плати в індустрії гостинності, то найбільше власники українських готелів, кафе і ресторанів готові платити управлінському персоналу, тобто тим, хто допомагає їм утримувати бізнес в порядку і бере на себе усі організаційні моменти. Причому, хороший керівник в очах працедавця коштує навіть більше, ніж він сам себе оцінює в резюме. А ось кухарі частенько схильні перебільшувати вартість своїх послуг – у порівнянні з тим, що їм готові платити за роботу.

Сьогодні можна сміливо знайти приклади, коли кухар гарячого процесу заробляє 14 тис. грн, а зарплата офіціанта досягає 20 тис. грн. Виникає диспропорція: лінійний персонал отримує в 1,5 рази більше, ніж фахівці складніших професій. Такий варіант можуть обрати, приміром, кухарі, яким потрібний досвід для працевлаштування за кордоном. Пропрацювавши в Україні за 10-14 тис., українські кухарі можуть легко влаштуватися на роботу в країнах Європи, де зарплата вище в два рази і більше. А ось, наприклад, в Австралії зарплата шефа і зовсім непорівняна з українською – тут кухарі можуть заробляти 80-90 тис. грн.

Досить часто в престижних вакансіях в готельно-ресторанній індустрії в Україні працедавці не вказують рівень заробітної платні, і претендент може відреагувати на такі запити тільки на власний страх і ризик.

Спостерігається також ситуація, коли працедавці відомих брендових мереж пропонують заробітну плату значно нижче, ніж непримітні магазини або заклади на околиці міста або в передмістях і маленьких містах. Цікаво, що свою першу роботу молоді фахівці обирають досить хаотично. Так, з такими вакансіями у сфері гостинності, як «хостес», «офіціант», «бармен», конкурують запити «блогер», «фахівець кол-центру», «продавець-консультант», «клерк у банку», «касир в кінотеатрі» і т. ін. І тут дуже важливо привернути увагу такого фахівця, адже на ринку праці відчувається гострий дефіцит персоналу, у зв'язку з низькою народжуваністю в 90-х.

За словами Тетяни Пашкіної, працедавці мають бути готові до того, що надалі чисельність молоді зменшуватиметься. «На ринку праці спостерігається старіння, і працедавцям варто активніше притягати аудиторію претендентів 45+. У боротьбі за співробітників доведеться працювати з цінностями різних поколінь і використовувати самі різні підходи залежно від віку претендентів. Поки що працедавці дуже рідко адаптують свої запити під різні покоління», –

відмічає вона. Ще один цікавий факт в індустрії, пов'язаний з дефіцитом кадрових ресурсів, – це готовність рестораторів і отельєрів навчати персонал і навіть наймати фахівців без досвіду роботи. Таким чином, учасники ринку виконують не лише функцію працевлаштування, але і освітню, адже іншого шляху отримати кваліфікованого співробітника, який працюватиме більш-менш довгостроково, немає.

Важливо відмітити і той факт, що сьогодні індустрія гостинності помітно поповнилася новими професіями, такими, як, наприклад, бариста, піццайоло, бармен і т. ін. Ринок не може ігнорувати той факт, що треба не просто створювати нові робочі місця, але і надавати своїм гостям якісний сервіс. А це неможливо без кваліфікованих співробітників. «Сфера гостинності останніми роками істотно змінюється. Окрім традиційних кафе-барів-ресторанів, в офіціантах, кухарях, бариста та інших професіоналах тепер мають потребу точки ресторанного бізнесу на АЗС, в кінотеатрах, відділи кулінарії в ритейлі. З'являються вакансії не лише піццайоло, сушистів і бариста, але і формувальників тіста, сомельє, кавистів, кухарів-салатників і багатьох-багатьох інших. Тому для тих, хто хотів би спробувати себе у сфері гостинності, відкриваються нові можливості зростання і розвитку – працедавці готові брати людей без досвіду, навчати, рости і підтримувати», – відмічає Тетяна Пашкина.

Таким чином, індустрія гостинності в Україні не просто готова, але і прагне до якісних змін. Отельєри і ресторатори сьогодні мають можливість отримувати передовий досвід інших країн, а також ділитися ним зі своїми співробітниками. Адже це, у свою чергу, можливість не лише сформувати кваліфіковану команду, але і бути ближче до своїх гостей за допомогою надання незмінно якісного сервісу.

Тематика наукових доповідей

1. Ознаки стратегічного планування в підприємствах сфери гостинності.
2. Переваги стратегічного планування: кейси підприємств сфери гостинності.
3. Недоліки практичного застосування стратегічного планування: кейси підприємств сфери гостинності.
4. Порівняльний аналіз систем стратегічного та традиційного планування в підприємствах сфери гостинності.
5. Процес стратегічного планування для нового та діючого підприємств сфери гостинності: схожість та відмінність етапів.
6. Система стратегічних цілей підприємства сфери гостинності.
7. Дерево стратегічних цілей підприємства сфери гостинності на різних етапах життєвого циклу.
8. Стратегічні плани та програми в підприємствах сфери гостинності: особливості розробки та реалізації.
9. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року: структура, зміст, стратегія розвитку сфери гостинності.

10. Стратегії розвитку міст і регіонів України: структура, зміст, стратегія розвитку сфери гостинності.
11. Національна стратегія соціальної відповідальності бізнесу в Україні: зміст, структура, завдання для підприємств сфери гостинності.
12. Стратегія розвитку туризму в Україні: зміст, структура, завдання для підприємств сфери гостинності.
13. *Стратегія* комунікації у сфері європейської інтеграції України на 2018–2021 роки: зміст, структура, завдання для підприємств сфери гостинності.
14. Філософія існування, стратегічне бачення, місія підприємства сфери гостинності: сутність та зв'язок термінів в теорії та на практиці.
15. Стратегічний моніторинг діяльності підприємств сфери гостинності.

РОЗДІЛ 5 ВИБІР СТРАТЕГІЇ ТА СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

5.1 Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія». Школи стратегічного менеджменту

У науковій літературі поняття стратегії розглядається досить широко. У вивченні сутності поняття «стратегія» виділяється чотири основних напрями.

Перший з них поєднує думки авторів про те, що **стратегія** – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Ансофф І. запропонував розглядати стратегію як сукупність чотирьох груп правил, що необхідні для оцінки результатів діяльності організації в сьогоденні й у перспективі; встановлення відносин організації з її зовнішнім середовищем; побудови внутрішньо організаційної концепції; оперативного управління організацією.

Другий напрямок ґрунтується на розгляданні **стратегії** як засобу досягнення цілей підприємства.

Румянцева З., Саломатін Н. вважають стратегію загальним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації.

Третій напрямок відбиває точки зору авторів, що стверджують, що при визначенні **стратегії** застосовується комплексний підхід.

Туленков Н. визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

Четвертий напрямок щодо визначення поняття «стратегія» визначає її як сукупність управлінських рішень.

Лапуста М. вважає, що у загальному вигляді стратегію можна визначити як систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію завдань підприємства та виконання зазначеної місії.

Визначення сутності поняття «стратегія» за різними науковими підходами подано у завданні №1 для самостійної роботи розділу 5.

Школи стратегічного менеджменту. У світовій практиці виділяють десять основних шкіл стратегічного менеджменту (або шкіл розробки стратегій) – дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації (табл. 5.1).

Всі школи розглядають стратегічний менеджмент з позиції побудови стратегії як основного елементу, розглядаючи при цьому різні аспекти в самому процесі формування стратегії. Це об'єднує всі школи стратегічного менеджменту у три групи:

Таблиця 5.1 – Характеристика шкіл розробки стратегій

Назва школи	Час виникнення	Процес формування стратегії	Основне критичне зауваження
1 Дизайну	1960-ті роки	як процес осмислення намірів	нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління
2 Планування	1970-ті роки	як формальний процес	домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища
3 Позичювання	1980-ті роки	як аналітичний процес	орієнтація на переважно кількісні оцінки
4 Підприємництва	1990-ті роки	як процес передбачення	зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця
5 Когнітивна	1990-ті роки	як ментальний процес	домінування індивідуального підходу над колективним
6 Навчання	1990-ті роки	як процес розвитку	акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи
7 Влади	1990-ті роки	як процес ведення переговорів	розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів
8 Організаційної культури	1990-ті роки	як колективний процес	концептуальна невизначеність, декларативність
9 Зовнішнього середовища	1990-ті роки	як реактивний процес	імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегії
10 Конфігурації	1990-ті роки	як процес трансформації	орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складові без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення

1 група включає школи дизайну, планування, позиціонування, які мають описовий характер – їх прибічників більше цікавить, як повинні формулюватися стратегії, ніж те, як вони в дійсності розробляються;

2 група об'єднує школи підприємництва, когнітивну школу, школи навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, які розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії. Їх прибічників цікавить не стільки опис ідеальної стратегічної поведінки, скільки опис реальних процесів розробки стратегій;

3 група базується на положеннях школи конфігурації, яка фактично вбирає в себе всі попередні підходи, описуючи формування стратегії як процес

трансформації. Її прибічники намагаються об'єднати розрізнені елементи: процес побудови стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру та її оточення в окремій послідовній складовій стадії життєвого циклу організації.

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 всі автори.

Вихідною ідеєю, що відбиває сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність враховувати 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.

5.2 Класифікація стратегій підприємства

Одним з важливих питань процесу розробки (вибору) стратегій є класифікація стратегій. Вивчення сучасних теорій вітчизняних і закордонних наукових шкіл вказує на широку розмаїтість стратегій, а також класифікаційних ознак. Ускладнюючим чинником класифікації є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак. Як основні ознаки класифікації сучасних стратегій виділяються наступні положення (рис. 5.1):

1. галузева позиція підприємства;
2. масштаби впливу стратегій
3. форма стратегії;
4. відносне географічне охоплення ринку;
5. стадії життєвого циклу підприємства;
6. базова концепція досягнення конкурентних переваг;
7. рівень ієрархії управління;
8. функціональні ознаки стратегій.
9. характер поведінки на ринку.
10. розміри підприємства.
11. спрямованість реалізації стратегії.
12. склад стратегічного набору стратегій.
13. способи забезпечення зростання

За галузевою позицією виділяють чотири різновиди конкурентних стратегій (за Ф. Котлером), виходячи з ринкової частки підприємства:

- стратегія лідера;
- стратегія «слідуючого» за лідером (послідовника);
- стратегія «кидаючого виклик» (претендента на лідерство);
- стратегія «нішера» (новачка).

Вищевказані конкурентні стратегії орієнтовані на різні умови економічного середовища і різні ресурси підприємства та відображають позицію підприємства в конкурентному середовищі.



Рисунок 5.1 - Класифікація стратегій організації

За масштабами впливу на діяльність підприємства стратегії поділяються на глобальні, базові, функціональні. Глобальна стратегія підприємства визначає генеральний напрямок розвитку, основні конкурентні переваги; базова стратегія відповідає за обрання оптимальних темпів зростання та розвитку; функціональні стратегії забезпечують на рівні внутрішнього середовища підприємства підтримку для виконання базової та глобальної стратегій.

За темпами зростання та залежно від стадії життєвого циклу підприємства стратегії поділяються на такі види:

- стратегії прискореного зростання, які обираються підприємствами на стадіях «народження», «дитинства», «юності»;
- стратегії обмеженого зростання - обираються на стадії «рання зрілість»;
- стратегії збереження позицій – є оптимальними для підприємства на стадії «остаточна зрілість»;
- стратегії скорочення діяльності – використовуються на стадії «старіння».

За базовою концепцією досягнення конкурентних переваг виділяють чотири основних підходи щодо класифікації стратегій.

Перший підхід пов'язаний з лідерством за рахунок економії на витратах виробництва. Організації, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати високий рівень організації виробництва і постачання, технології й інженерно-конструкторської бази, а також системи розподілу продукції.

Другий підхід пов'язаний з диференціацією виробництва продукції. Організації, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для впровадження інновацій, мати кваліфікованих фахівців, досить сильну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинуту систему маркетингу.

Третій підхід відноситься до фокусування, тобто фіксації окремого сегмента ринку і концентрації зусиль організації на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку організація досконально вивчає потреби визначеного сегмента ринку у визначеному типі продукції.

Четвертий підхід характеризує спрямованість організації працювати одночасно за декількома сферами бізнесу, які суттєво відрізняються між собою. Організації, що реалізують цей тип стратегії, мають високий інвестиційний потенціал, кваліфікованих фахівців, сильну систему стратегічного управління.

За рівнем ієрархії управління виділяють підприємницькі та функціональні стратегії. Підприємницькі, у свою чергу, розділяються на конкурентні та товарно-ринкові стратегії. Конкурентні стратегії поділяються за галузевою позицією та за базовими конкурентними перевагами. Особливістю товарно-ринкових стратегій є те, що вони розробляються для кожного товару/ринку підприємства. Функціональні стратегії класифікуються за сферами діяльності, за напрямками розвитку та зростання.

Власова В. пропонує виділяти стратегії, ґрунтуючись на такій класифікаційній ознаці, як розміри підприємства. У зв'язку з цим автор виділяє: стратегії дрібних, середніх та великих підприємств.

Стратегії класифікують залежно від рівня управління, на якому вони розробляються. Більшість наукових підходів виділяють: корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії. На корпоративному рівні приймаються глобальні рішення щодо придбання, продажу, ліквідування, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу, стратегічних зон господарювання, розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації, здійснюється загальне управління ресурсами підприємства тощо. Цей рівень включає органи управління, які відбивають форму власності підприємства, його організаційно-правову форму. Як правило, основні стратегічні рішення будуть прийматися на рівні власників. Отже, корпоративна стратегія – це стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому, необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні.

Рівень «сфери бізнесу» – це рівень керівників організації (які не є власниками), які відповідають за певний вид діяльності, за розробку і реалізацію ділової стратегії. На цьому рівні розробляється і реалізується стратегія для кожного окремого напрямку діяльності.

Функціональний рівень підприємства – це рівень керівників функціональних напрямів, зокрема фінансів, маркетингу, виробництва, персоналу, інновацій. Функціональна стратегія розробляється для кожного напрямку діяльності.

Операційний рівень підприємства – це рівень керівників основних структурних одиниць підприємства. Операційна стратегія доповнює і завершує процес формування ієрархії стратегій, включає дії для вирішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних із досягненням стратегічних цілей нижчого рівня.

У багатьох наукових підходах в якості основних розглядаються стратегії забезпечення зростання організації. Ці стратегії називаються базисними, базовими або еталонними. Вони відбивають чотири різних підходи до росту підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту; ринку; галузі; положення підприємства усередині галузі; технології. Кожний з п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючому або новому. Стратегії мають наступні різновиди:

- стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та/або ринку і не стосуються трьох інших елементів. Конкретними типами стратегій першої групи є: стратегія посилення позицій на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту;

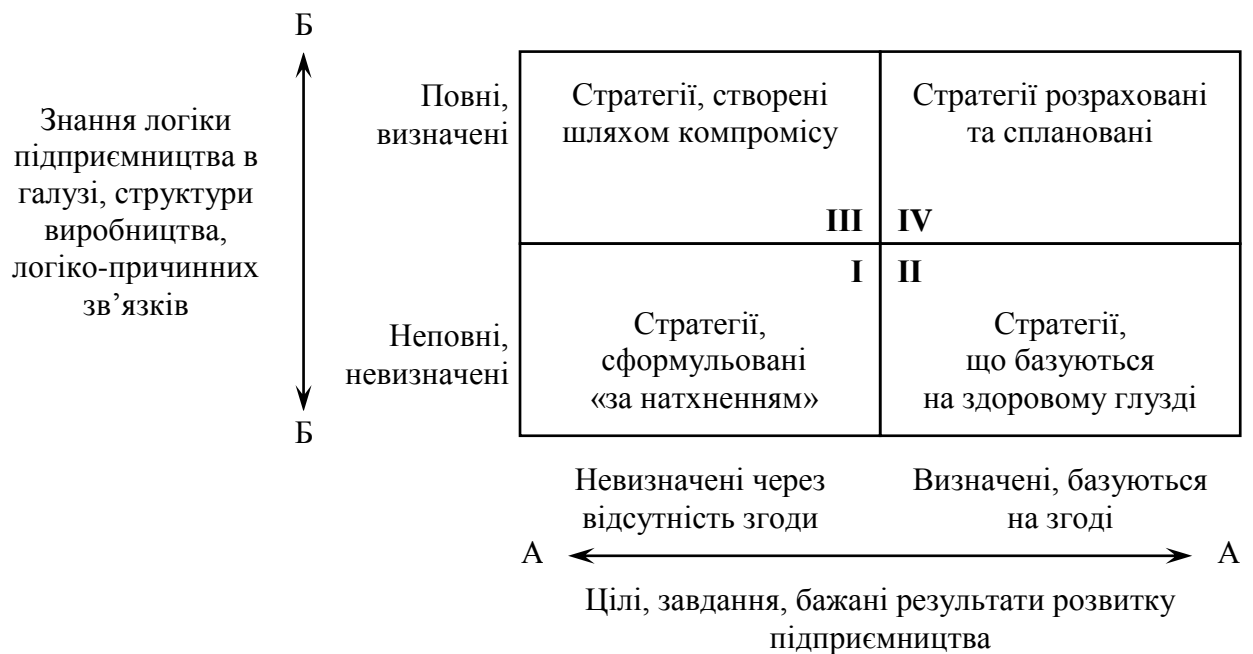
- стратегії інтегрованого зростання, які пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур;

- стратегії диверсифікованого зростання, що реалізуються в тому випадку, коли підприємство далі не може розвиватися на обраному ринку з існуючим продуктом у рамках обраної галузі;
- стратегії скорочення, які реалізуються у тих випадках, коли підприємство має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду росту або в зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади або кардинальні зміни в економіці;
- стратегія комбінування свідчить про те, що у реальній практиці організація може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це поширено у багатогалузевих компаніях.

5.3 Основні підходи до формування стратегій

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та їх сукупності - «стратегічного набору».

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, завдань і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити декілька методів встановлення стратегій (рис. 5.2).



вісь «А — А» характеризує відповіді на запитання: Що треба було б зробити?;

вісь «Б — Б» — Як саме треба було діяти?

Рисунок 5.2 – Методи встановлення стратегій

Кожен із зазначених на рисунку 5.2 методів має специфічні особливості.

I метод використовується в ситуації, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників.

II метод використовується у ситуації, коли відомо, що робити, але невідомо як. Це метод «спроб і помилок, експерименту», який для забезпечення необхідного рівня обґрунтованості стратегій потребує участі висококваліфікованих експертів.

III метод використовується, коли в оцінюванні ситуації, визначенні напрямів розвитку немає спільної згоди, але в наявності – володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди.

IV метод використовується, коли для оцінювання ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення, застосовується весь інструментарій системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин.

Кожен з цих методів застосовується залежно від ситуації та рівня підготовленості керівників підприємства до стратегічної діяльності, а також сприяє формуванню більш або менш обґрунтованої стратегії.

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг, який запропонував три основних моделі:

1. **«планову модель»** – 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;

2. **«підприємницьку модель»** – 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;

3. **«модель 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.

Взагалі важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу в розробці стратегій. Так, залежно від участі керівника та виконавців розрізняють такі підходи щодо розробки стратегій.

1. **Одноосібний підхід** передбачає, що керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос під час аналізу, формування альтернатив і визначення основних стратегій. Це не означає, що

він працює один, але керівник – остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим ланкам. Керівник зводить процес визначення стратегії до роботи «однієї з-поміж інших», не більш важливих за планування поточних робіт. Результатом може бути написання планів, яких ніхто ніколи не виконуватиме. Проводячи наради з плановими ланками, керівник потрапляє у пастку «відриву від виконавців», оскільки тільки за їхньої участі можна сформулювати дієвий стратегічний план.

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

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

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих формалізованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на більшості підприємств завжди відбувається процес регулярного планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

5.4 Процес вибору стратегії підприємства. Чинники, які впливають на вибір стратегії

Визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Встановлюючи стратегії, треба враховувати наступне:

по-перше, типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (у попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) – як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;

по-друге, варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;

по-третє, методи конкуренції в кожному з напрямів діяльності

підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);

по-четверте, варіанти нагромадження (або можливі втрати) необхідних внутрішніх конкурентних переваг підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямів діяльності.

Проаналізувавши зовнішні небезпеки і нові можливості, керівництво організації може приступити до вибору стратегії.

Вибір стратегії – центральний момент стратегічного управління. Процес вибору складається із стадій розробки, доведення та аналізу (оцінки).

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але й менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку підприємства у всій їхній різноманітності та формується загальна стратегія.

На третій – аналізуються альтернативи в межах обраної загальної стратегії організації й оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, за окремими функціональними напрямками розробляються окремі стратегії.

Чинники, які впливають на вибір стратегії. На вибір стратегії впливають численні та різноманітні чинники, найважливішими з яких є такі:

1. вид бізнесу й особливості галузі, в якій працює підприємство. У першу чергу, аналізується рівень конкуренції з боку організацій, що виробляють однакову продукцію чи продукцію, що її заміняє, і поставляє на ті ж ринки;

2. стан зовнішнього оточення - стабільне воно чи піддається частим змінам? Наскільки передбачуваними є зміни?

3. характер цілей, що ставить перед собою організація; цінності, якими керуються під час прийняття рішень вищі менеджери або власники організації;

4. рівень ризику. Ризик є реальним чинником життєдіяльності організації. Занадто високий ступінь ризику може привести організацію до краху, тому перед керівництвом завжди постає питання – який рівень ризику для організації є припустимим?

5. внутрішня структура організації, її сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони організації сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються; слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва під час вибору стратегій, їх реалізації, щоб уникнути

потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими організаціями;

6. досвід реалізації минулих стратегій. Цей чинник пов'язаний з «людським чинником», із психологією людей, він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних організацією в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого – обмежує вибір;

7. чинник часу - під час прийняття управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху або невдачі організації. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не призведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринок невчасно. А це може призвести організацію до великих втрат, навіть до банкрутства.

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. **Стратегічні альтернативи** – це набір різних окремих стратегій, що дозволяють досягати стратегічні цілі організації у рамках обраної загальної стратегії та з урахуванням обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами.

5.5 Методика визначення стратегічних альтернатив та проблем розвитку підприємства

Для визначення **сили та характеру впливу кожного середовища окремо на підприємство** доцільно використовувати метод складання «Профілю середовища» (табл. 5.2). Для узагальненої кількісної оцінки впливу (сили та характеру) зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство в профілі середовища доцільно відбивати найбільш значущі чинники середовища як сприятливого, так і несприятливого впливу. Визначення кількісної оцінки впливу кожного середовища окремо на підприємство слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості чинників (тобто інтегрального показника) відповідного середовища окремо за чинниками сприятливого та несприятливого впливу. Таким чином, визначена загальна величина інтегрального показника по кожному середовищу окремо дозволить оцінити силу та характер впливу кожного середовища.

Наявність кількісної інформації про силу та характер впливу середовища на підприємство має важливе значення для визначення множини стратегічних альтернатив підприємства.

Визначення стратегічних альтернатив і проблем та ступеня їх важливості для підприємства. Стратегічні проблеми, відрізняються від слабких сторін підприємства тим, що останні виявляються на основі порівняння з конкурентами показників за основними сферами діяльності, а

стратегічні проблеми виникають при невідповідності цілей підприємства досягнутому рівню в межах реалізованої загальної стратегії. Виявлення стратегічних проблем та визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства є складовими єдиного аналітичного процесу в системі стратегічного планування, тобто ці дії здійснюються паралельно.

Таблиця 5.2 – Профіль середовища підприємства

(у балах)

Чинники середовища	Важливість для галузі	Важливість для підприємства	Характер впливу на підприємство (+,-)	Ступінь важливості (інтегральні показники)
1 Чинники середовища непрямої дії: 1.1 1.2 ...				
Разом:				Σ + Σ -
2. Чинники середовища прямої дії: 2.1 2.2 ...				
Разом:				Σ + Σ -
Зовнішнє середовище разом:				Σ + Σ -
3. Чинники внутрішнього середовища: 3.1 3.2 ...				
Внутрішнє середовище разом:				Σ + Σ -

Під стратегічними альтернативами підприємства розуміється комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами. У

процесі виявлення стратегічних проблем та визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства використовуються такі методичні інструменти, як матриця SWOT-аналізу та «Профіль середовища». Сполучення кількісної оцінки парних комбінацій можливостей (М), загроз (З) у зовнішньому оточенні та сили (С), слабкості (Сл) підприємства у кожному полі матриці SWOT надає можливість визначення як стратегічних проблем, так і стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Для цього пропонується використовувати матрицю «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства» (рис. 5.3).

бали		Можливості			Загрози		
		1	2	3	1	2	3
Сильні сторони	1			А			А
	2						
	3						
Слабкі сторони	1						
	2						
	3	А					А

 - сектор стратегій
 - сектор основних стратегічних проблем

Рисунок 5.3 – Матриця «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства» (приклад використання)

- Оцінка важливості для галузі: 3 – важливе значення;
 2 – помірно важливе значення;
 1 – неважливе значення
- Оцінка впливу на підприємство: 3 – сильний вплив;
 2 – помірний вплив
 1 – слабкий вплив.
- Оцінка спрямованості впливу: +1 – позитивна спрямованість;
 (характер впливу) - 1 – негативна спрямованість

За даною матрицею виявлені можливості і загрози, сильні та слабкі сторони підприємства можна згрупувати за величиною їх оцінок у балах.

Виявлені в процесі бінарного порівняння парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в табл. 5.3 та 5.4.

**Таблиця 5.3 – Стратегічні проблеми підприємства
(приклад оформлення)**

Поле матриці SWOT	Парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка чинників, у балах
СлМ	1 Інновайні можливості підприємства. Нові технології виробництва. 2 Ефективність організації збуту. Можливості виходу на нові ринки 3 ...	1 3 1 3
СлМ		
СлЗ		
СлЗ		

**Таблиця 5.4 – Стратегічні альтернативи підприємства
(приклад оформлення)**

Поле матриці SWOT	Парні комбінації сильний і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка чинників, в балах
СлМ	Можливість збільшення виробничих потужностей. Зменшення інтенсивності конкуренції. 2 Високий імідж підприємства. Можливості зростання ринку товарів 3	3 2 3 3
СлМ		
СлЗ		
СлЗ		

Базуючись на певній спрямованості стратегій кожного поля матриці SWOT, на сполученні кількісної оцінки сильних і слабких сторін та можливостей і загроз у зовнішньому оточенні за матрицею „Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства”, зазначаються різні види можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства та стратегічні проблеми на кожному полі матриці SWOT.

Перелік стратегічних проблем підприємства, виявлених за допомогою методу «Профілю середовища» та SWOT-аналізу необхідно ранжирувати для визначення можливих стратегічних заходів, тобто «начинки» для альтернативних стратегій розвитку підприємства. Ранжирування стратегічних проблем підприємства здійснюється способом групування виявлених стратегічних проблем на дуже важливі, важливі і менш важливі.

Першочергове значення будуть мати стратегічні проблеми, обумовлені тим середовищем, що чинить найбільш несприятливий (або найменш сприятливий) вплив на діяльність підприємства, а також виявлені його проблеми, які вибрані з поля СлЗ матриці SWOT.

Другорядне значення будуть мати стратегічні проблеми, обумовлені впливом середовища, які чинять не дуже сильний несприятливий (або сприятливий) вплив на підприємство, а також виявлені його проблеми, які знаходяться на полі СлМ і на полі СиЗ матриці SWOT.

До **третьої групи проблем**, що мають не дуже важливе значення для підприємства, необхідно віднести ті, що виявилися на полі СиМ матриці SWOT і того середовища, яке здійснює найменш негативний або найбільш позитивний вплив на підприємство.

Результати ранжирування стратегічних проблем доцільно представити в табличній формі (табл. 5.5).

Таблиця 5.5 – Ранжирування стратегічних проблем (форма)

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка значущості проблеми, у балах*	Можливі варіанти вирішення стратегічних проблем
1 Дуже важливі проблеми: 1.1 1.2 1.n		
2 Важливі проблеми: 2.1 2.2 2.n		
3 Не дуже важливі проблеми: 3.1 3.2 3.n		

Примітка: * прирівнюється до інтегральної оцінки в балах важливості чинників середовища, що містяться у «Профіль середовища»

Після виявлення та ранжирування стратегічних проблем підприємства уточнюється його місія, здійснюється розробка (або коригування) системи стратегічних цілей та формування комплексу можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

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

5.6 Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії

В умовах вітчизняної практики для розробки загальної стратегії організації можуть бути успішно застосовані наступні методи.

Одним із найпоширеніших методів є **матричний аналіз господарського портфелю організації**. Матриця може бути побудована на основі будь-якої пари показників, що характеризують її стратегічні позиції. Найбільш суттєвими показниками є темпи зростання галузі, частка ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентоспроможність і стадія розвитку продукту або ринку. Три типи матриць господарського портфелю застосовуються найбільш часто: матриця «зростання/частка», розроблена компанією Boston Consulting Group, матриця «привабливість галузі/позиція в конкуренції», створена компанією General Electric, матриця «конкурентна позиція бізнесу/відносний вік галузі/ринку», запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Д. Літл».

Матриця «зростання/частка» побудована в такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожен продукт – стратегічна одиниця бізнесу (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої підприємством-лідером. Тобто, якщо аналізована організація продає певного продукту менше, ніж лідер, то продукт попадає у праву половину матриці і буде розміщений навпроти відповідної частки, якщо більше - то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіли нанесені за логарифмічною шкалою. Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку певної господарської одиниці до частки ринку, що контролюється її основним конкурентом; вимірюється у відносних одиницях. Наприклад, якщо бізнес А займає 15 % від загальної ємності ринку, а частка найбільшого конкурента дорівнює 30 %, то відносна частка ринку для бізнесу А складає 0,5. Показник відносної частки ринку 0,1 говорить про те, що підприємство займає лише 1/10 від частки, що займає найбільший конкурент; 0,8 — 4/5, або 80 % від цієї частки. Якщо підприємство є лідером у відповідній галузі за ринковою часткою, то остання буде більше 1,0 та, навпаки, у підприємств, що мають одного або більше конкурентів, що переважають його на ринку — менше 1,0.

Багато експертів, що спеціалізуються на аналізі господарських портфелів підприємств вважають, що межу між високою та низькою відносними частками ринку необхідно встановити на рівні 0,75 — 0,80 для того, щоб у ліві комірки могли потрапити й сильні підприємства й ті, що знаходяться на рівні вище середнього.

Вертикальна вісь показує річний темп росту ринку (грошові витрати) обраної галузі: від 0 до 20% і більше; 10% виділяється як розділ між швидким і повільним зростанням.

Усі товари організації диференціюються за чотирма групами: «важке дитя», «зірка», «дійна корова» та «собака», кожна з яких має свої

характеристики (рис. 5.4):

– **важке дитя** – високий темп росту, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні значні вкладення, що можуть перетворити продукт на зірку;

– **зірка** – високий темп росту, висока частка ринку. Продукт може давати досить грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися й фінансові труднощі;

– **дійна корова** – низький темп росту, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження, що можуть будуть спрямовані на «проробку» «важких дітей» і вирощування «зірок»;

– **собака** – низький темп росту, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль з боку керівництва. У той же час він не приносить грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

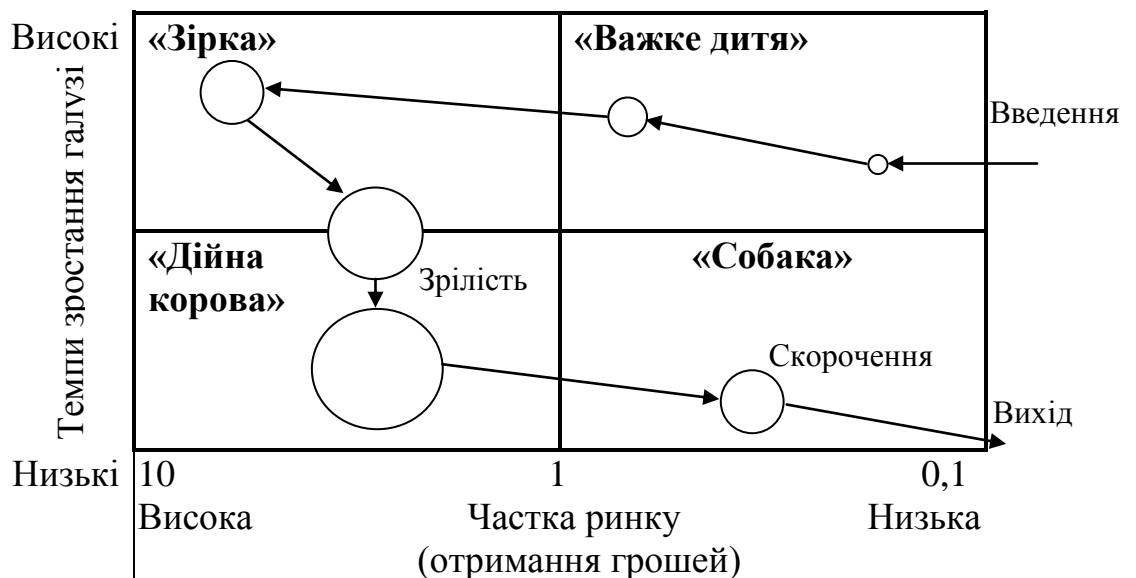


Рисунок 5.4 - Матриця «зростання/частка» (BCG - БКГ)

Нанесені на матрицю кола показують положення продукту на осях «зростання-частка ринку». Діаметр кола пропорційний обсягу продажів даного продукту. Квадрати матриці відображають різні ситуації з рухом грошей. Використання матриці БКГ дозволить підприємству розробити та впровадити маркетингові стратегії (табл. 5.6).

Критерій визначення довгострокової галузевої привабливості включає:

- ємність ринку та темпи його зростання;
- технологічні вимоги;
- інтенсивність конкуренції;
- вхідні та вихідні бар'єри;
- сезонність та циклічність коливань;
- потреба в капіталовкладеннях;

- загрози та можливості галузей, що розвиваються;
- вплив соціального, екологічного чинників, а також державного регулювання.

Таблиця 5.6 – Характеристики товарів і маркетингових стратегій згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи (приклад)

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Важке дитя»	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція, високі темпи зростання галузі	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик товару, зниження цін або вихід з ринку
«Зірка»	Товари - лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія утримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійна корова»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Рекламно-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочення (елімінування). Мінімізація витрат

Матриця «привабливість галузі/позиція в конкуренції» на відміну від вищенаведеної матриці, містить дев'ять клітин, що розташовані у двовимірній системі координат – галузева привабливість та сили/позиції в конкуренції конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником.

Приваб- ливість ринку	висока	Переможець 1	Переможець 2	Питання
	середня	Переможець 3	Середній бізнес	Той, що програв 1
	низька	Той, що створює прибуток	Той, що програв 2	Той, що програв 3
		сильна	середня	низька
Позиція в конкуренції				

Рисунок 5.5 – Матриця «привабливість галузі/позиція в конкуренції»

Методичні підходи щодо оцінки привабливості галузі розглядалися у розділі 3. Оцінка довгострокової галузевої привабливості є ідентичною (табл. 5.7).

Таблиця 5.7 – Оцінка довгострокової галузевої привабливості (приклад)

Показники галузевої привабливості	Питома вага	Оцінка*	Зважена оцінка галузі (к.2 x к.3)
1. Ємність ринку та передбачуване зростання	0,15	5	0,75
2. Сезонні та циклічні коливання	0,10	8	0,80
3. Технологічний стан	0,10	1	0,10
4. Інтенсивність конкуренції	0,25	4	1,0
5. Нові можливості та загрози	0,15	1	0,15
6. Потреба в капіталі	0,05	2	0,10
7. Прибутковість галузі	0,10	3	0,30
8. Соціальні та політичні чинники, чинники зовнішнього середовища, державне регулювання	0,10	7	0,70
Разом:	1,00		3,90

Примітка: *найвища оцінка - 10, найнижча – 1.

Оцінка привабливості розраховується для кожної галузі, що представлена в портфелі компанії. Рівень привабливості галузі визначає її позицію в матриці «привабливість галузі/позиція в конкуренції» по вертикалі.

До чинників, що використовуються для оцінки сили/конкурентної позиції, належать:

- частка ринку;
- відносний рівень витрат;
- можливість перевершити конкурентів за якістю товарів, знанням споживачів;
- адекватний технологічний ноу-хау;
- наявність бажаних переваг;
- рівень менеджменту;
- рівень прибутковості відносно конкурентів.

Оцінка сили/позиції в конкуренції визначає становище підприємства по горизонталі, а саме досягло воно сильної, середньої чи слабкої позиції.

Найбільш важливі стратегічні результати аналізу матриці «привабливість/позиція в конкуренції» стосуються оцінки інвестиційних пріоритетів для кожного виду бізнесу підприємства. Види бізнесу в трьох клітинах верхньої лівої частини матриці, де довгострокова привабливість

галузі та сила/конкурентна позиція бізнесу сприятливі, є найбільш пріоритетними для інвестицій. Стратегічне значення для підприємств, що потрапили в ці три клітини, – «рости та будувати». При цьому бізнес, що потрапив у клітину «висока-сильна» (верхній лівий кут матриці), ставить найвищі вимоги до розміру інвестицій. Далі, за пріоритетом, види бізнесу, що потрапили в три клітини, які розташовані по діагоналі з лівого нижнього в правий верхній кут матриці. Ці види бізнесу зазвичай мають середній пріоритет. Вони варті стабільних реінвестицій, щоб зберегти та захистити свої позиції в галузі. Але бізнес в одній з цих трьох комірок має незвичайно привабливу можливість, він може мати більш високий інвестиційний пріоритет і отримати сигнал для використання більш агресивного стратегічного підходу. Рекомендовані стратегії для підприємств, що розташовані в трьох клітинах в правому нижньому куті матриці, – це, як правило, збір врожаю або скорочення (в особливих випадках, коли існує потенційна можливість відтворення позицій, ще може бути «обдумування та перегляд»).

Переваги застосування моделі.

1. Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується організацією, а й виявити середні позиції.

2. Застосування комплексних критеріїв дозволяє більш детально охарактеризувати позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоздатність організації.

Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного з них та в разі потреби розробити відповідні заходи для виправлення становища, що склалося на ринку.

3. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки тих сфер, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоздатністю. Як показали дослідження, нерідко саме ці продукти та бізнес-напрями ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

В якості недоліків необхідно зазначити, що при використанні цієї моделі важко визначити вплив чинників на ринкові позиції організації, оскільки для цього необхідно мати велику кількість інформації. Усі критерії оцінки враховуються рівною мірою, матриця не забезпечує ранжирування їх за рівнем впливу на певну ситуацію. Аналітична інформація матриці може бути використана лише для вибору окремих стратегічних бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» чи ліквідація. Вона не може визначити специфіку конкурентних переваг бізнес-напрямків і перспективної поведінки їх на ринку.

Серед найбільш надійних інструментів відбору стратегій можна відзначити модель «Артур Д. Літгл» (АДЛ) (рис. 5.6).

Конкурентна позиція бізнесу	Відносний вік галузі/ринку				
		Народження	Зростання	Зрілість	Старіння
	Домінуюча	Зростання 1	Зростання 1,2	Зростання 1, 2,3 Стабілізація 1	Зростання 2,3 Стабілізація 1-3
	Сильна	Зростання 1,2	Зростання 1,2,3	Зростання 2, 3 Стабілізація 1-2	Стабілізація 2-4 Скорочення 1
	Сприятлива	Зростання 1,2, 3	Зростання 3 Стабілізація 1-3	Стабілізація 1-4	Стабілізація 3,4 Скорочення 1,2
	Проблематична	Зростання 2, 3 Стабілізація 1,2	Стабілізація 2-4 Скорочення 1	Стабілізація 3,4 Скорочення 1, 2	Стабілізація 4 Скорочення 2-4
Слабка	Зростання 3 Стабілізація 1-3	Стабілізація 2,3 Скорочення 1,2	Стабілізація 3,4 Скорочення 1, 2	Скорочення 2-5	

Рисунок 5.6 – Матриця «Артур Д. Літл» (АДЛ)

Ця модель є матрицею за двома змінними: «конкурентна позиція бізнесу» та «відносний вік галузі/ринку».

Конкурентна позиція бізнесу може бути: домінуючою, сильною, сприятливою, проблематичною, слабкою.

У своєму розвитку галузі, як правило, знаходяться у чотирьох стадіях життєвого циклу: народження, зростання, зрілість, старіння. Особливості стадій полягають у наступних характеристиках.

Стадія «Народження»:

- зміни в технології;
- фрагментарність пропозицій на швидко мінливому ринку та енергійний пошук споживачів;
- швидке зростання продажу, але практично без прибутку, тому що все поглинають інвестиції;
- потік грошових коштів негативний, тому що вони використовуються на розвиток ринку.

Стадія «Зростання»:

- швидке зростання продажу;
- з'являється та швидко росте прибуток, але потік грошових коштів ще може залишатися негативним.

Стадія «Зрілість»:

- обсяг продажів стає максимальним;
- прибуток теж досягає максимального рівня, потік грошових коштів стає позитивним і поступово зростає.

Стадія «Старіння»:

- обсяг продажів падає;
- прибуток знижується; потік грошових коштів знижується, але повільніше, ніж прибуток.

Усі стратегії організації базуються на таких стратегічних альтернативах, як зростання, стабілізація, скорочення.

Стратегія зростання може мати такі напрями:

1. концентроване зростання (розширення збуту існуючого продукту);
2. концентричне зростання (розширення сегменту ринку);
3. модифікаційне зростання (обслуговування нових потреб).

Стратегії стабілізації за характером можуть бути як:

1. пауза (навмисне призупинення збільшення збуту);
2. обережне просування (продовження програм, що вже виконуються, в очікуванні успіху);
3. без змін (замороження ситуації, припинення перспективних інвестицій);
4. зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

Стратегії скорочення складаються з таких напрямів:

1. «скидання жиру» (встановлення мінімально можливого рівня накладних витрат);
2. часткова відмова від операційної незалежності (у кадрах, збуті, фінансах);
3. частковий розпродаж активів;
4. банкрутство;
5. ліквідація.

Використовуючи вищезазначені категорії, можна побудувати матрицю Артур Д. Літл, у якій у кожному квадранті можна розмістити відповідні стратегічні напрями. У квадранті одночасно може розміщуватися не одна, а три-чотири стратегії (рис. 5.5). Унікальною позицією є домінування на ринку, коли галузь знаходиться на стадії народження. В інших випадках бізнес-стратегії повинні мати різні життєві цикли.

Відбір портфельних стратегій за допомогою цього методу проводиться шляхом порівняння відібраних стратегій із стратегіями, які знаходяться у відповідному квадранті матриці АДЛ та уточненням варіантів розвитку. Якщо портфельні стратегії не співпадають із стратегіями матриці, то скоріш за все, оцінка конкурентоздатності бізнесу була завищеною. Тому необхідно таку стратегію пересунути в більш низький квадрант матриці Артур Д. Літл. Якщо керівництво організації вважає за можливе реалізацію такої стратегії, то необхідно розглянути новий набір стратегій, що пропонуються в матриці, та переглянути сценарії розвитку бізнесу.

Незважаючи на певні переваги моделі АДЛ, їй притаманні такі недоліки:

1. доцільність практичного застосування моделі, а також якість і точність результатів істотно залежать від правильності визначення

минулого, та майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії життєвого циклу конкретного ринку. Вирішити це завдання в умовах сучасного турбулентного розвитку практично для будь-якого ринку дуже складно;

2. у моделі не розглядаються стратегії, що пропонують істотну зміну життєвого циклу та передбачають відповідні дії, спрямовані на такі зміни;

3. модель є багатоваріантною, але при цьому стратегічний вибір майже завжди детермінований, а модель досить алгоритмічна і схематична.

5.7 Формування стратегічного набору підприємства

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємств, треба зазначити про 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.

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір». У стратегічному менеджменті пропонується декілька варіантів «стратегічних наборів». Найбільш розповсюдженими з них є:

1 варіант стратегічного набору підприємства:

- загальні (корпоративні, портфельні) – для всієї організації в цілому;
- ділові (бізнес-стратегії) – за окремими бізнес-напрямами;
- функціональні – для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- операційні – для основного виду діяльності організації;
- ресурсні – для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загальних, ділових, функціональних та операційних стратегій;

2 варіант стратегічного набору підприємства:

- загальні – для всієї організації в цілому;
- конкурентні – за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні – для кожного з напрямів діяльності організації;
- функціональні – для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні – для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;

– ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;

– ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного з ланцюгів прийняття рішень;

– орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що обумовлене різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування в окремих проміжках часу;

– надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

– відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

– гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

– баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються організації, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі.

Обґрунтований та добре сформований стратегічний набір:

– відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства (організації);

– враховує особливості та умови функціонування «організації, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій;

– відповідає цілям, політиці, оточенню підприємства;

– за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі;

– відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях;

– дозволяє забезпечити функціонування усієї організації у стратегічному режимі.

Щоб створити ефективний та досяжний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формувати із залученням відповідних фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій (табл.5.8).

Таблиця 5.8 – Розробка стратегічного набору організації (приклад)

Види стратегій	Загальна стратегія	Забезпечувальні стратегії (стратегії підтримки)		
		Продуктово-товарні стратегії напряму діяльності	Функціональні	Ресурсні
Організаційне забезпечення				
Відповідальний за затвердження стратегії	Вище керівництво, Спостережна (Наглядова) рада (рада директорів, правління тощо)	Керівник підрозділу (із залученням спеціалістів). Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів (зокрема, функціонального). Затверджується лінійним керівництвом
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Структуризація цілей, стратегії та управління «портфелем». Координація стратегій у «стратегічному наборі»: формування необхідного рівня конкурентоспроможності організації	Визначення цілей та стратегії за напрямками. Визначення типу конкуренції та конкурентних переваг. Визначення заходів щодо реагування на зміни у галузях та умовах конкуренції. Координація за функціональними та ресурсними стратегіями. Участь у системі розподілу ресурсів	Визначення умов щодо підтримки напрямів діяльності. Формування цілей та стратегій у функціональній галузі (зокрема, «самостійних», що можуть мати власні «виходи» - продукти». Розробка планів для реалізації загальних і продуктово-товарних стратегій	Визначення вимог щодо підтримки напрямів діяльності. Формування цілей та стратегій стосовно окремих ресурсів (визначення потреб постачання, використання, взаємозамінності ресурсів тощо). Розробка планів ресурсного забезпечення діяльності організації та окремих її підсистем

2

У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Досягнення поставлених стратегічним набором завдань забезпечує проходження таких етапів:

1. доведення завдань до виконавців або підтвердження необхідності виконання ініціативних рішень: контроль розуміння, коригування стратегії (в разі потреби), взаємодоповнення стратегічних і поточних планових завдань;

2. розробка планів-графіків та взаємодія в межах існуючої та створюваної осу: призначення (або підтвердження повноважень діючих) керівників за напрямками стратегічних завдань і визначення засобу виконання, урахування формальних і неформальних зв'язків між виконавцями та співвиконавцями і встановлення методів координації, визначення «контрольних точок», налагодження зворотного зв'язку;

3. забезпечення ресурсами та створення системи мотивації виконавців і співвиконавців;

4. організація процесу виконання стратегічних завдань;

5. аналіз та оцінка досягнутих результатів, прийняття рішень щодо коригування «стратегічного набору».

5.8 Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди

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

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати досягнення цілей підприємства.

Основні етапи стратегічного контролю:

1 етап – визначення органів контролю та механізмів його застосування;

2 етап - визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;

3 етап - встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

4 етап - порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;

5 етап - прийняття коригуючих заходів.

До **основних типів стратегічного контролю** відносяться:

Стратегічний «контроль передумов» - постійна перевірка ступеню обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеню ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

Стратегічний «контроль реалізації» - перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання до процесу стратегічних змін.

«Стратегічний нагляд» обіймає обидва вищезгаданих типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю. Окрема проблема – взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю.

Властивості стратегічного контролю як управлінської діяльності:

1) бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

2) бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

3) мати безперервний та регулярний характер, невідворотний плановий характер;

4) бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;

5) відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;

6) бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

7) бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

8) бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;

9) бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

Чинники, що забезпечують ефективність стратегічного контролю:

- застосування досконалих методів і форм;
- єдність ОСУ, цілей та форм контролю;
- єдність елементів організаційної культури і цілей контролю;
- точність і доступність стратегічної інформації.

Найважливіші засади для забезпечення стратегічного контролю мають такі методи управління, як бюджетування, управління за цілями, контролінг, управління за результатами, управління за відхиленнями тощо. Найскладнішими для стратегічного контролю є техніко-економічні параметри нової продукції та систем, що створюються; це зумовлено тим, що, як правило, в межах стратегічних програм і планів створюються унікальні об'єкти, характеристики яких дуже важко визначити. Водночас саме це є

найнеобхіднішим для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

Дуже важливим є організаційний аспект контролю, що пов'язано з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних змін у процесі виконання запланованих робіт. З огляду на це треба вжити заходів щодо координації контрольної діяльності різних контролюючих органів.

За цих умов доцільно розробити систему, що передбачає:

– по-перше, концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у будь-якому органі управління (залежно від специфіки діяльності підприємства та організації робіт за стратегічними планами і програмами), щоб не витратити час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок. Система є інформаційною базою для прийняття не лише поточних, а й стратегічних рішень;

– по-друге, розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю. Це дає змогу розробити спеціальні організаційні плани й графіки, способи та порядок отримання інформації, а також її використання при аналізі та підготовці рішень;

– по-третє, розробку методів і послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт. Зміни у стратегічних планах і програмах або в разі потреби перехід до нових стратегій, мають відбутися лише тоді, коли зміни можна компенсувати за рахунок тих ефектів, які можливо отримати в умовах реалізації нових за змістом окремих заходів або нових програм і планів.

5.9 Оцінка ефективності діючих стратегій

Оцінка ефективності напряму стратегічного розвитку складається з двох етапів. На першому етапі визначається стратегічна доцільність варіанта розвитку, на другому - ймовірність його реалізації.

Стратегічна доцільність напряму розвитку поєднує в собі зіставлення цільового результату і сукупних витрат, пов'язаних з його отриманням:

$$Ц_p = P_{ен} Z_{ен} + P_n Z_n + P_c Z_c + P_{ел} Z_{ел}, \quad (5.1)$$

де $Ц_p$ - загальний цільовий результат;

$P_{ен}$, P_n , P_c , $P_{ел}$ - відповідно, економічний, політичний, соціальний та екологічний результат;

$Z_{ен}$, Z_n , Z_c , $Z_{ел}$ - значимість, відповідно економічного, політичного, соціального і екологічного результату.

Амплітуда балів, що характеризують цільовий результат, не повинна мати значного розмаху, оскільки експертна оцінка цього показника не забезпечує високої обґрунтованої точності. Тому диференціацію параметрів оцінки цільового результату доцільно обмежити 10 балами, а показники значимості

для підприємства його складових - 1 балом, при десятибальній точності їх визначення.

Отже, максимальна величина загального цільового результату не може перевищувати 40, а це означає, що граничне значення ефективних сукупних витрат (B_c) також знаходиться у цих межах. Проте з цього не випливає, що сукупні витрати не можуть бути більшими за загальний цільовий результат.

При $B_c \geq Ц_p$ варіант напряму стратегічного розвитку вважається абсолютно неефективним і не бере участі у подальшому дослідженні альтернатив.

На основі отриманої кількості балів по цільовому результату ($Ц_p$) і витратах сукупних (B_c) визначається коефіцієнт оптимістичної ефективності стратегічного напряму = (Ke_o):

$$Ke_o = \frac{Ц_p}{B_c}, \quad (5.2)$$

Для розрахунку коефіцієнта ймовірної ефективності (Ke_u) необхідно враховувати значення показника ймовірної реалізації стратегічного плану ($Й_p$), який через високу агрегованість і значимість, оцінюється за допомогою системи уточнюючих критеріїв:

$$Ke_u = Ke_o \cdot Й_p; \quad (5.3)$$

$$Й_p = \frac{Кй_1 + Кй_2 + Кй_3 + Кй_4 + Кй_5 + Кй_6 + Кй_7}{7}, \quad (5.4)$$

де $Кй_1$ – своєчасність висунення ідей;

$Кй_2$ - узгодженість з характером зовнішнього середовища;

$Кй_3$ – відповідність досягнутому рівню конкурентоспроможності підприємства;

$Кй_4$ - захищеність від конкурентів;

$Кй_5$ – забезпеченість власними ресурсами;

$Кй_6$ – психологічна готовність колективу;

$Кй_7$ – відповідність професійному рівню керівництва.

Значення уточнюючих критеріїв знаходиться у межах $0 \leq Кй_i \leq 1,0$;

Коефіцієнт методичної придатності стратегічного плану розраховується за тим же методом середньої арифметичної на основі системи визначених критеріїв:

$$K_{мп} = \frac{Kn_1 + Kn_2 + Kn_3 + Kn_4 + Kn_5 + Kn_6 + Kn_7}{7}, \quad (5.5)$$

де $K_{мп}$ - коефіцієнт методичної придатності плану;

Kn_1 - адаптивність плану;

Kn_2 - варіативність планових рішень;

Kn_3 - оптимальність деталізації;

Kn_4 - часова орієнтація методологічних підходів;

Kn_5 - збалансованість елементів плану;

Kn_6 - адресність планових завдань;

Kn_7 - цільова спрямованість плану.

$0 \leq Kn_i \leq 1,0$;

Коефіцієнт якості стратегічного плану ($Kя$) визначається шляхом коригування коефіцієнта ймовірної реалізації плану на показник його методичної придатності плану:

$$Kя = Ke_{\dot{u}} \cdot Kmn \quad (5.6)$$

Наведена методика дозволяє виявити найбільш якісний варіант стратегічного плану розвитку підприємства в межах формалізованих моделей стратегічного управління.

Критерії ефективності стратегій.

Сукупність дій на першому та другому етапах процесу становлення системи стратегічного управління на підприємстві одержала назву «стартового майданчика». Важливим на цих етапах є формування програми стратегічних змін щодо становлення системи стратегічного управління на підприємстві.

Основними віхами програми стратегічних змін визначено:

1. аргументація необхідності наряду змін (розробка концепції стратегічного управління підприємством);

2. створення команди однодумців (прихильників нової ідеї перспектив розвитку, які можуть успішно очолювати процес змін);

3. делегування повноважень нижчим рівням управління (закріплення ролей та завдань, які впливають з процесу перетворення, за кожним робітником; зміна структур та систем);

4. створення відповідної інформаційної та комунікаційної політики (своєчасне ознайомлення з новими обов'язками, процедурами, технікою, моделями поведінки);

5. подолання опору персоналу (адекватний підхід до подолання опору персоналу, розвиток персоналу, формування системи мотивації);

6. оцінка стратегічних змін (перевірка ключових параметрів в організації, контроль).

Враховуючи мету, специфіку процесу та сфери здійсненні стратегічних змін, визначено критерії оцінки здійснення ефективності стратегічних змін на підприємстві (табл. 5.9).

Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства.

Кращим свідченням того, наскільки результативними є діючі стратегії, є стратегічне становище підприємства на досліджуваному ринку в поєднанні з отриманими фінансовими результатами. При цьому слід зазначити, що динаміка прибутку як основного показника фінансової результативності є важливою, але не вичерпною ознакою виконання стратегій. Зростання прибутку може бути обумовлене тимчасовими ціновими змінами на ринку, зростанням

доходів від реалізації зайвих активів підприємства. У стратегічному плані таке становище не слід розглядати як однозначно позитивне.

Іншим важливим оціночним показником результативності стратегії підприємства слід вважати зростання обсягів його діяльності. Цей показник безпосередньо впливає на масу прибутку, проте він, на відміну від фінансового результату, відображає результативність підприємства із задоволення потреб ринку, значить, носить більш стабільний характер. Проте зростання обсягів діяльності може бути пов'язане не з якістю стратегії, а з об'єктивним розвитком ринку, на якому діє підприємство. Позитивною можна вважати стратегію, яка забезпечує випереджальне зростання обсягів діяльності суб'єкта порівняно з іншими конкурентами. Це дасть змогу збільшити частку підприємства на ринку, що відповідає вимогам ефективної стратегії.

Отже, для оцінки результативності діючої стратегії можна скористатися інтегральним динамічним показником (I_p), що поєднує індекси прибутку (I_p) і ринкової частки підприємства ($I_{рч}$):

$$I_p = \sqrt{I_n} \cdot I_{рч}. \quad (5.7)$$

Таблиця 5.9 – Система критеріїв оцінки ефективності стратегічних змін щодо становлення системи стратегічного управління на підприємствах (приклад)

№ з/п	Критерій	Індикатори
1	Ступінь досягнення мети	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ступінь завершення програми стратегічних змін
2	Сприйняття програми персоналом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ плинність кадрів; ▪ підвищення компетенції персоналу у галузі стратегічного управління
3	Відповідна організаційна культура та філософія	<ul style="list-style-type: none"> ▪ трансформація організаційної культури; ▪ впровадження принципів стратегічного управління
4	Ефективність інформаційної та комунікаційної системи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ рівень інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління; ▪ покращення комунікативних зв'язків; ▪ координуюча роль фахівців зі стратегічного управління
	Ефективність діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ рентабельність підприємства; ▪ темп зростання продажу; ▪ конкурентоспроможність підприємства; ▪ конкурентна позиція; ▪ фінансовий стан; ▪ ефективність інвестицій у стратегічні зміни; ▪ продуктивність праці

Більш розгорнуті рекомендації щодо реалізації діючих стратегій можна сформулювати на основі вивчення варіантів співвідношення між інтегральною результативністю стратегії та узагальнюючою статичною характеристикою обсягів діяльності й прибутку підприємства.

Доцільність такого аналітичного підходу обумовлена тим, що високі значення результативності стратегії, як правило, спостерігаються на фоні досить незначних абсолютних характеристик діяльності підприємства. Через це ступінь складності продовження діючої стратегії при високій позитивній її оцінці вимагає певного уточнення базових умов розвитку досліджуваного суб'єкта.

Так, результативність діючої стратегії визначається на основі динамічних характеристик показників діяльності підприємства в порівнянні з аналогічними параметрами досліджуваного ринку в цілому. Однак складність підтримки високих темпів розвитку на пряму залежить від абсолютних значень досягнутих параметрів діяльності. Отже, і ступінь стратегічного впливу підприємства на досліджуваний ринок визначається не лише динамізмом його розвитку, а й масштабами діяльності.

Базові параметри стратегічного розвитку підприємства залежать від його фінансових можливостей, впливу на суперників і рівня охоплення конкурентного ринку. Як оціночні показники зазначених характеристик доцільно застосовувати відносні обсяги діяльності та отриманого прибутку, тобто статичні параметри тих показників, які застосовувались під час оцінки результативності діючої стратегії.

Алгоритм визначення коефіцієнта базових параметрів стратегічного розвитку підприємства (B_n) передбачає врахування середніх значень досліджуваних характеристик на конкурентному ринку:

$$B_n = \frac{1}{2}(K_d + K_k); \quad (5.8)$$

$$K_d = \frac{Дб}{Д}; \quad K_k = \frac{Кб}{Кр}, \quad (5.9)$$

де K_d - зважений коефіцієнт прибутку підприємства;

K_k - зважений коефіцієнт обсягу діяльності підприємства;

$Дб$ - прибуток підприємства від основної діяльності;

$Д$ - середній прибуток підприємств на досліджуваному ринку;

$Кб$ - обсяг діяльності підприємства;

$Кр$ - середній обсяг діяльності підприємств на досліджуваному ринку.

На основі визначених характеристик результативності діючих стратегій та базових параметрів розвитку можна сформулювати узагальнюючі рекомендації (рис. 5.6).

Особливо небезпечною виглядає позиція підприємства на полі $НН$, де прибуток і обсяг діяльності зменшуються при й так незначній частці на ринку. Необхідна відмова від діючої стратегії, якщо вона носить наступальний

характер. Рекомендується застосування стабілізуючих стратегій для запобігання подальшому погіршенню конкурентного становища підприємства.

	Висока	Низька	
Базові параметри розвитку Бп	високі	ВВ Продовження реалізації діючої стратегії існуючими засобами	ВН Коригування стратегії з метою реалізації обмежених можливостей росту прибутку й обсягу діяльності
	низькі	НВ Реалізація діючої стратегії в умовах можливого коригування заходів для подальшого підвищення її ефективності	НН Відмова від діючої стратегії та розробка нових стратегічних альтернатив

Рисунок 5.6 – Матриця «Результативність стратегії – базові параметри розвитку»

Найбільш привабливою виглядає позиція підприємства на полі *ВВ*. Однак довго підтримувати такий стан нереально. Необхідно бути готовим до зниження показників ефективності діючої стратегії. Слід звернути увагу на завчасну підготовку заходів стабілізуючого характеру.

Зазначені рекомендації носять попередній характер. Особливо це стосується доцільності коригування діючої стратегії. Процес реалізації стратегії частіше за все проходить у дещо інших умовах порівняно з періодом її розробки. Цілком імовірно, що складнощі з досягненням стратегічних цілей пов'язані не з якістю стратегії, а з неадекватними засобами її реалізації. Це вимагає від керівництва організації вивчення доцільності зміни управлінських підходів залежно від особливостей трансформації зовнішнього середовища.

Дослідження узагальнюючих змін зовнішнього середовища слід здійснювати за ознаками напряму цих змін, що проявляється у зростанні або зменшенні нестабільності середовища, і рівня змін, який відображає якісну характеристику середовища (табл. 5.10).

Управління в умовах посилення нестабільності середовища, як і у випадку зменшення ознак динамізму, не може відбуватись на засадах, визначених при розробці стратегії.

Вирішення зазначеної проблеми не завжди може бути обмежено заміною механізму реалізації стратегії. За умов значної трансформації середовища, порівняно з його параметрами в період розробки стратегії, необхідно не лише

змінити механізм управління, а й вивчити доцільність коригування прийнятої стратегії.

Таблиця 5.10 – Оцінка змін зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище	Рівень змін		
	Суттєвий (С)	Помірний (П)	Невідчутний (Н)
НАПРЯМ ЗМІН			
зростання нестабільності НС ↑	НС ↑ С	НС ↑ П	НС ↑ Н
зменшення нестабільності НС ↓	НС ↓ С	НС ↓ П	НС ↓ Н

Зважаючи на конфігурацію чинників, що визначають характер зовнішнього середовища, можна сформулювати рекомендації щодо напрямів коригування стратегії (табл. 5.11).

Таблиця 5.11 – Засоби коригування стратегії підприємства

Конфігурація чинників	Управлінські дії
НС ↑ С	Можливе коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії
НС ↓ С	Можливе коригування механізму реалізації стратегії та вивчення доцільності уточнення стратегічних цілей на основі можливого збільшення строку стратегічної перспективи
НС ↑ П	Можливе коригування механізму реалізації стратегії без помітних змін стратегії
НС ↓ П	Можливе коригування механізму реалізації стратегії
НС ↑ Н НС ↓ Н	Стабільність механізму реалізації стратегії

Найбільших змін у системі стратегічного управління вимагають умови суттєвого збільшення нестабільності середовища (НС↑С). Це пов'язано з тим, що посилення динамізму середовища викликає зростання рівня його непередбачуваності, отже, ускладнення стратегічних дій, які мають урахувувати якісні зміни середовища. За цих обставин зміст стратегії стає менш формалізованим, зростає варіативність напрямів стратегічного розвитку, набуває альтернативності механізм реалізації стратегії.

При конфігурації чинників $HC \downarrow C$ доцільність коригування стратегії виглядає малоімовірною. Причиною цього є характер зміни зовнішнього середовища. Зменшення нестабільності зовнішнього середовища призводить до трансформації умов реалізації стратегії порівняно з його базовими характеристиками. Однак така зміна не може негативно вплинути на виконання прийнятої стратегії. Мова може йти лише про збільшення строків, на які розрахована стратегія, і перегляд цільових параметрів розвитку.

При помірному зростанні нестабільності середовища певне коригування механізму реалізації стратегії є достатньо ймовірним, але уточнення самої стратегії може бути лише фрагментарним, та й то за умови відсутності її варіативності.

При помірному рівні змін середовища у напрямі зменшення нестабільності середовища ($HC \downarrow H$) коригувальні засоби можуть бути доцільними лише щодо механізму реалізації прийнятої стратегії.

У всіх інших випадках ($HC \uparrow$, $HC \downarrow H$) динамізм змін середовища невідчутний, що свідчить про відсутність об'єктивних передумов для будь яких помітних коригувальних дій у змісті стратегії або механізмі її реалізації.

Зрозуміло, що стратегія може коригуватись під впливом інших обставин, які мають суб'єктивний характер, наприклад, за умов з'ясування помилковості стратегічних цілей на стадії формування стратегії або нереальності засобів їх досягнення. Такі прорахунки можуть викликати необхідність навіть не коригування, а відмови від прийнятої стратегії в результаті її низької якості.

Отже, для прийняття відповідного рішення щодо коригування стратегій або механізму їх реалізації недостатньо з'ясування параметрів поточної реалізації або характеру змін середовища. Необхідна система контролю за процесом виконання стратегічного набору, яка б дозволила визначити не лише параметри досягнення стратегічних цілей, а й можливі причини негативного стратегічного розвитку.

Контрольні запитання – завдання

1. Визначте сутність стратегії як множинної категорії. Здійсніть критичний аналіз відомих визначень стратегії.
2. Сформулюйте вимоги до стратегій. Чим пояснюються недоліки в обґрунтуванні стратегій?
3. Дайте характеристику класичних стратегій конкуренції за М. Портером. Чи можливе їх одночасне використання?
4. Визначте сутність «стратегічного набору» підприємства та його призначення. Сформулюйте критерії формування «стратегічного набору».
5. Назвіть джерела конкурентних переваг підприємств – цінових лідерів.
6. У чому суть стратегії диференціювання? Назвіть вітчизняні підприємства, які успішно або невдало реалізували стратегію диференціювання.
7. Якими є конкурентні переваги підприємств, що реалізують стратегії диференціювання?

8. Розкрийте сутність стратегії фокусування. Яким є наголос маркетингових компаній підприємств, що реалізують стратегії фокусування?
9. Які ризики необхідно передбачити під час реалізації стратегії фокусування?
10. Розкрийте сутність функціональної стратегії і покажіть її місце в системі стратегічного менеджменту підприємства.
11. Дайте загальну характеристику функціональних стратегій і поясніть механізм їх координації.
12. У чому сутність продуктово-маркетингової стратегії? Наведіть приклади вдалих продуктово-маркетингових стратегій у зарубіжній і вітчизняній управлінській практиці.
13. Які основні завдання вирішуються в межах виробничої стратегії? Як можна вирішити проблему оновлення виробничого потенціалу підприємства?
14. Розкрийте сутність операційних стратегій та необхідність їх розробки. Назвіть приклади вдалих операційних стратегій, що реалізувалися вітчизняними і зарубіжними підприємствами.
15. За якими критеріями класифікують економічні стратегії підприємства і чим обумовлена їх сутність?
16. Які стратегії утворюють піраміду стратегій? Охарактеризуйте їх.
17. У чому полягають відмінності класифікацій стратегій за Азоевим Г. і Градовим О.?
18. Які типові стратегії слід обирати підприємствам з різним конкурентним статусом?
19. На якому рівні ієрархії стратегій знаходиться стратегія конкуренції?
20. Чи існують відмінності між термінами «конкурентна стратегія» і «ділова стратегія»?
21. Назвіть характерні риси стратегії лідерства за цінами. Які підприємства, дотримуючись такої стратегії, є ефективними?
22. У чому полягає сутність підходів щодо формування стратегій за Г.Мінцбергом, А.Томпсоном? Здійсніть їх критичний аналіз.
23. Які класифікації стратегій, що використовуються в стратегічному менеджменті, Вам відомі?
24. Сформулюйте недоліки моделі «BCG». Коли варто її використовувати, а коли ні?
25. У чому переваги моделі «GE/McKinsey» порівняно з «BCG»?
26. Сформулюйте чинники, що впливають на формування функціональних стратегій.
27. Охарактеризуйте школи розробки стратегій, які використовуються у стратегічному менеджменті.
28. Що таке «оптимальна стратегія» та як підприємству її обрати?
29. У чому полягає сутність моделі Хофера?
30. Як використовується на практиці матриця «Стратегічні альтернативи та проблеми» підприємства?
31. Що таке «портфель стратегій» та що входить до його складу?
32. Яким чином на підприємстві повинен здійснюватись стратегічний

контроль?

33. У чому полягає сутність поняття «стратегічний контроль» та які основні типи стратегічного контролю визначаються у стратегічному менеджменті?

34. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного контролю.

35. Яким чином та за якими показниками здійснюється оцінка ефективності діючих на підприємстві стратегій?

Завдання для самостійної роботи

1. Систематизувати наукові підходи щодо визначення сутності поняття «стратегія» за напрямками, представленими у пункті 5.1. Роботу оформити у таблиці 1. Визначення наведені у таблиці 2.

**Таблиця 1 - Визначення сутності поняття «стратегія»
(приклад оформлення)**

Автор наукового підходу	Сутність поняття
	1 напрямок
	2 напрямок
	3 напрямок
	4 напрямок

2. Розробити систему стратегій розвитку підприємства – об'єкта практики, дипломної роботи у складі – «Глобальна – базова – функціональні стратегії», з урахуванням результатів стратегічного аналізу та відповідно до системи стратегічних цілей підприємства.

3. Розробити систему показників для контролю та оцінки ефективності стратегій підприємства – об'єкта практики, дипломної роботи.

Таблиця 2 – Визначення сутності поняття «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
З. Румянцева Н. Саломатін	вважають стратегію загальним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації
І. Ансофф	запропонував розглядати стратегію як сукупність чотирьох груп правил, що необхідні для: оцінки результатів діяльності організації в сьогоденні й у перспективі; встановлення відносин організації з її зовнішнім середовищем; побудови внутрішньої організаційної концепції; оперативного управління організацією

1	2
Р. Фатхутдінов	визначає стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій області діяльності
К. Боумен	вважає, що стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
П. Зав'ялов В. Демидов	визначають стратегію як генеральну програму дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети (цілей)
Н. Туленков	визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують ріст і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації
Твісс Б.	відзначає, що "існують різні шляхи, на яких може бути досягнутий той чи інший набір цілей, ці шляхи називаються стратегіями"
О.Віханський	вважає, що стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей
Дж. Джонсон К. Скулс	розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній
Н. Мартиненко	визначає стратегію як низку шляхів і варіантів досягнення основних майбутніх цілей організації. Ці шляхи і варіанти відбивають, насамперед, особисті оцінки і судження осіб генерального менеджменту, відповідальних за прийняття основних рішень
М. Лапуста	вважає, що «у загальному вигляді стратегію можна визначити як систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію завдань підприємства і виконання позначеної місії»
А. Чандлер	стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення
Б. Карлоф	визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
С. Нікешин	стратегія описана як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства. При цьому виокремлюються дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція)
В. Пастухова	стратегія розглядається як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення.

1	2
Г. Мінцберг	Розглядає стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві. Виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дозволяє висловити судження, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Під стратегією Г. Мінцберг розуміє завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі
І. Герчикова	вважає, що стратегія – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених цілей. Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає в тому, щоб вибрати потрібний напрямок розвитку з численних альтернатив і направити виробничо-господарську діяльність за обраним шляхом
Н. Радугін	вважає, що стратегія в управлінні – це масштабні необмежені рамками часу прогнози щодо удосконалення конкурентної позиції, вибору ринку, видів продукції і шляхів досягнення поставлених цілей
Інститут стратегічного планування США:	«Стратегія – це рішення і політики, прийняті до виконання, які безпосередньо впливають на фінансову діяльність підприємства. Як правило, подібні рішення і політики супроводжуються розподілом і перерозподілом ресурсів і є необоротними»
У. Бреддик	характеризує стратегію як уявлення про те, що очікує компанію і чого вона може досягти. Це уявлення відіграє роль джерела розвитку і дає ясне відчуття напряму діяльності організації
М. Круглов	вважає, що кожна конкретна стратегія – це прийняті вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки. Автор відзначає, що формування стратегії стає життєво необхідним у тих випадках, коли виникають раптові зміни в технології, в разі несподіваної появи нових конкурентів, зміни соціальних і економічних умов
В. Веснін	стратегія – це взаємозалежний довгостроковий комплекс видів діяльності, спрямований на забезпечення життєздатності і економічної моці підприємства, стосовно його конкурентів
Ф. Котлер	характеризує стратегію як набір рішень і результат процесу вироблення і прийняття рішень

Комплексна ситуаційна задача

І Вихідні дані

Ви – менеджер з організаційного розвитку мережі ресторанного господарства. Мережа функціонує та активно розвивається на ринку швидкого харчування м. Харкова.

Посилення конкуренції на ринку ресторанного господарства, складні економічні умови розвитку підприємств обумовили формування системи стратегічного управління та використання методик стратегічного аналізу

зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, до обов'язків менеджера з організаційного розвитку входить розробка “Профілю середовища підприємства” (табл. 3), систематичне проведення SWOT-аналізу, обґрунтування стратегічних альтернатив для удосконалення функціональних стратегій підприємства тощо.

Проведений аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища є підставою для їх оцінки у балах з урахуванням їх впливу, напряму впливу та значущості для галузі та мережі.

II Завдання до ситуації

1. Розподілити чинники за кожною складовою середовища: за макросередовищем, середовищем безпосереднього оточення та внутрішнім середовищем. Визначити силу тиску та спрямованість кожного середовища на мережу підприємств.

2. Побудувати матрицю SWOT-аналізу, визначити стратегічні проблеми та альтернативи розвитку мережі підприємств.

3. Розробити функціональні цілі підприємства та обґрунтувати функціональні стратегії розвитку мережі підприємств.

III Інформаційне забезпечення задачі: таблиця 3.

Таблиця 3 - Профіль середовища підприємства

Чинник	Оцінка ступеню впливу чинників	Напрямок впливу чиннику	Значущість чинників для галузі	Інтегральний показник, І5
1	2	3	4	5
Політична нестабільність	3	-1	3	
Гарантія якості та пунктуальності постачання	3	+1	2	
Активний розвиток мереж швидкого харчування в регіоні	2	-1	2	
Постійна зміна законодавства	3	-1	3	
Недосконала економічна політика	3	-1	3	
Жорстка структура управління мережею підприємств	3	-1	3	
Неефективне використання фінансового потенціалу мережі	3	-1	2	
Підвищення вартості енергоносіїв та комунальних послуг	3	-1	3	
Посилення конкуренції на регіональному ринку швидкого харчування	3	-1	3	
Високий рівень конкурентоспроможності послуг мережі підприємств	3	+1	2	

1	2	3	4	5
Високий рівень кваліфікації вищого керівництва мережі	3	+1	3	
Розвиток інфляції	3	-1	3	
Нові технології виробництва, обслуговування, управління	2	+1	2	
Наявність єдиного для підприємств мережі виробничого центру	3	+1	3	
Високий рівень підприємницької активності мережі	3	+1	2	
Перспективність демографічних та соціально-психологічних характеристик споживачів	2	+1	3	
Посилення міжгалузевої конкуренції	3	-1	3	
Покращення стану матеріально-технічної бази підприємств галузі	2	+1	2	
Зростання соціальної напруженості у суспільстві	3	-1	2	
Готовність міжнародних корпорацій до виходу на ринок ресторанного господарства України	3	-1	2	
Низькі маркетингові можливості мережі підприємств	3	-1	3	
Позитивне ставлення споживачів до послуги швидкого харчування	2	+1	3	
Недосконала система мотивації персоналу	3	-1	3	

Тематика наукових доповідей

1. Найпопулярніші школи стратегічного менеджменту для підприємств сфери гостинності.
2. Класифікація стратегій підприємств сфери гостинності.
3. Підходи до формування стратегій для підприємств сфери гостинності.
4. Моделі формування стратегій для підприємств сфери гостинності.
5. Матричні методи розробки стратегій в підприємствах сфери гостинності: переваги та недоліки використання матричних методів на практиці.
6. Система стратегій підприємства сфери гостинності: приклад побудови та успішної реалізації.
7. Зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на вибір стратегії підприємства сфери гостинності.
8. Стратегічні альтернативи та проблеми розвитку підприємств сфери гостинності.

9. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії для підприємства сфери гостинності: сутність, приклади успішного використання.

10. Особливості оцінки довгострокової привабливості сфери гостинності України.

11. Оцінка ефективності діючих стратегій у підприємствах сфери гостинності: методика та приклади.

12. Особливості здійснення стратегічного контролю за функціонуванням та розвитком підприємств сфери гостинності.

РОЗДІЛ 6 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Сутність поняття «потенціал» підприємства. Складові потенціалу підприємства

Термін «потенціал» означає наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, рівень потужності, приховані можливості, приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, які в господарській практиці можуть стати реальністю.

Потенціал підприємства:

1. визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин;

2. можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво;

3. визначається не тільки можливостями, але й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства;

4. рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Спираючись на основні характеристики потенціалу підприємства, можна стверджувати, що його модель поєднує п'ять важливих складових (рис 6.1).

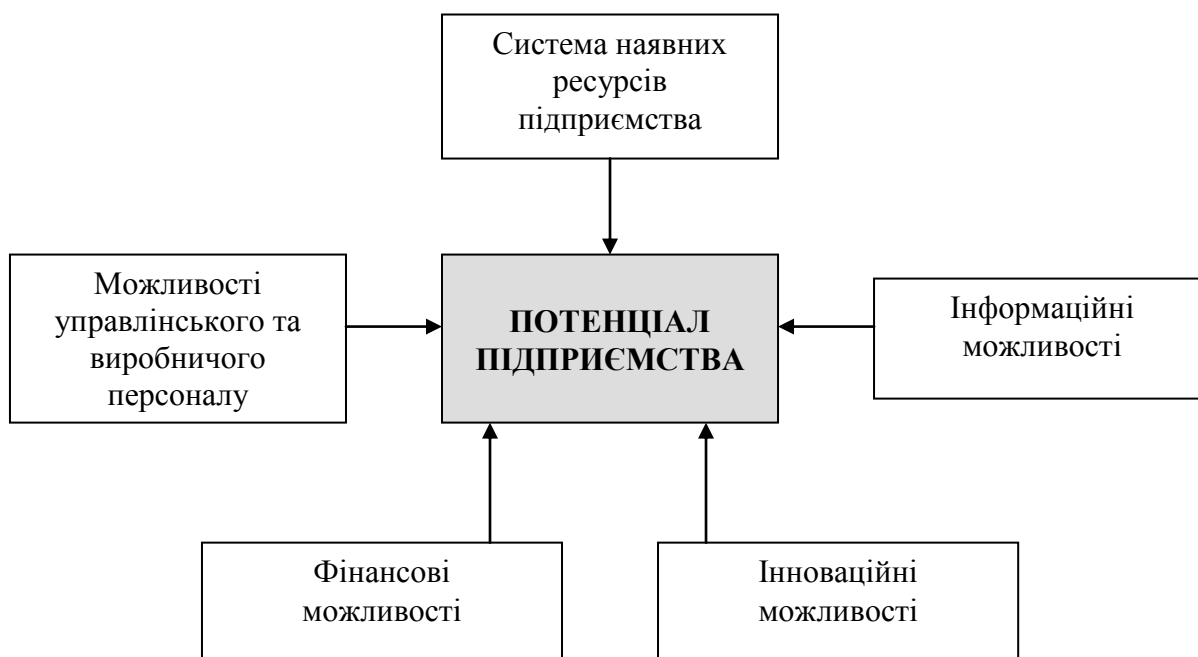


Рисунок 6.1 – Складові потенціалу підприємства

Виділяють три основних підходи до практичної оцінки потенціалу підприємства: ресурсний, структурний та цільовий.

1. **Ресурсний підхід**, зорієнтований на визначення потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів (матеріально-технічних, трудових, енергетичних, інформаційних, фінансових), оцінює його величину як суму фізичних і вартісних характеристик окремих складових.

2. **Структурний підхід**, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Він визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, які задаються найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремими підсистемами підприємства, що використовуються в галузі.

При структурному підході виділяються три основні напрями діяльності підприємства: постачання, виробництво та збут (табл. 6.1). Можуть бути вивчені також й сфери діяльності, які забезпечують діяльність підприємства: фінансова, кадрова, інформаційна та ін. Аналіз і оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо щодо його внеску в потенціал.

Таблиця 6.1 – Сфери дослідження потенціалу підприємства

Об'єкт	Потенціал, що досліджується
Постачання	Кількість та надійність постачальників; особливості транспортування та зберігання сировини; величина та оборотність оборотного капіталу
Виробництво	Якість виробничого планування; гнучкість виробничих ліній; технологічний рівень
Збут	Система організації збуту; місцезнаходження збутових філій; фаза життєвого циклу товару

3. **Цільовий підхід** спрямований на визначення відповідності потенціалу підприємства поставленим цілям. Величина потенціалу розраховується як рівень відповідності його окремих складових необхідному, дещо ідеальному, уявленню про склад, структуру та механізми його функціонування, для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (послуги).

6.2 Сутність поняття «стратегічний потенціал підприємства». **Класифікація видів стратегічного потенціалу**

Для оцінки перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку використовується поняття «стратегічного потенціалу підприємства». Визначення сутності поняття ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його цілевизначення.

Стратегічний потенціал підприємства визначається:

1. складом та сучасним станом системи стратегічних ресурсів;
2. ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
3. спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість.

До системи стратегічних ресурсів відносять: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні ресурси, фінансові ресурси. Залежно від сфери діяльності підприємства перелік його стратегічних ресурсів може змінюватись. Так, наприклад, для торговельних підприємств стратегічним ресурсом, окрім вищезазначених, вважаються товарні ресурси.

В якості основних складових стратегічного потенціалу підприємства визначаються потенційні можливості ефективного використання його стратегічних ресурсів. У цілому потенційні можливості можна розділити на дві частини: по-перше, це спроможності підприємства, які зможуть забезпечити адекватну поведінку підприємства у відповідь на вплив зовнішнього середовища; по-друге, це умови для постійного удосконалення виробничого потенціалу підприємства та для розширення граничних можливостей підприємства.

Отже, **стратегічний потенціал підприємства** - це система стратегічних ресурсів та потенційних можливостей довгострокового характеру, яка зумовлює досягнення стратегічних цілей підприємства.

Класифікація видів стратегічного потенціалу підприємства здійснюється за наступними критеріями: по відношенню до сфери реалізації стратегічних цілей, відповідно до ієрархії стратегічних цілей, за функціональними сферами, за об'єктами дослідження, за ступенем реалізації стратегічних цілей, за показниками оцінки, за ступенем деталізації, за місцем у структурі стратегічного потенціалу (рис. 6.2).



Рисунок 6.2 - Класифікація видів стратегічного потенціалу підприємства

Порівняння сутності понять «потенціал підприємства», «стратегічний потенціал підприємства» подано на рисунку 6.3.

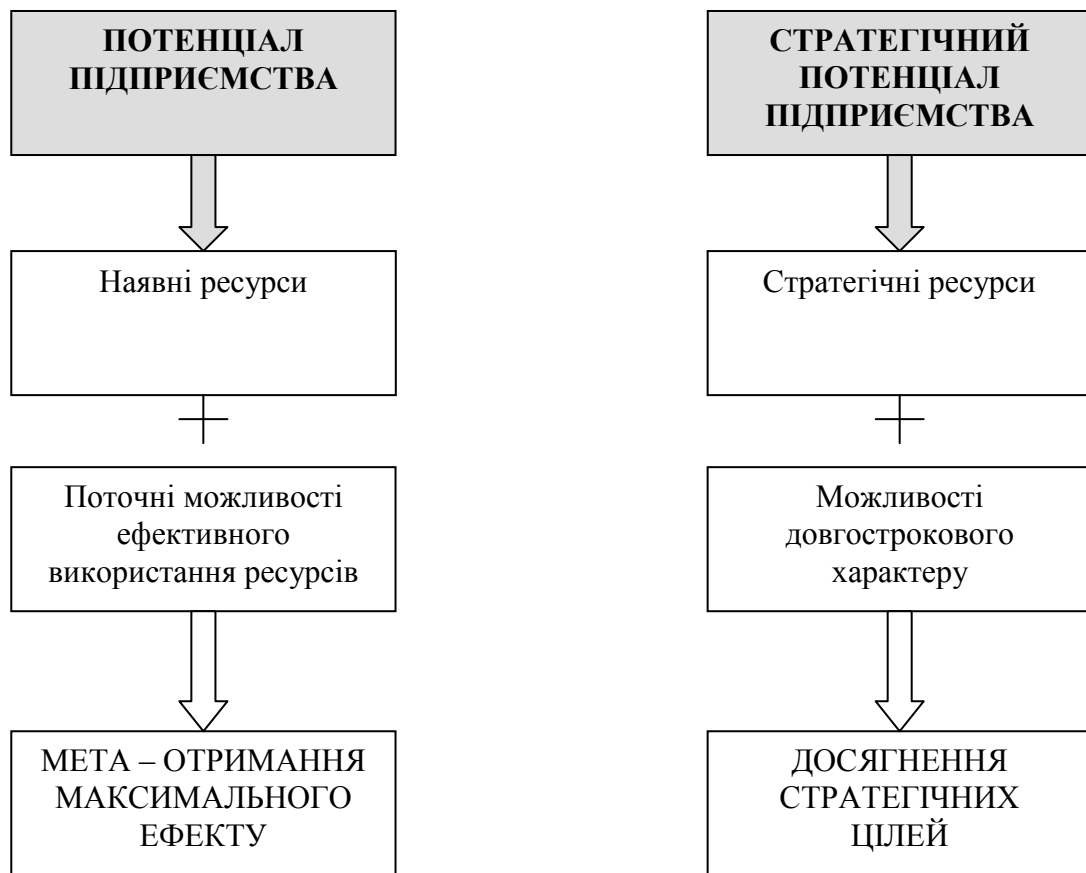


Рисунок 6.3 – Схематичні визначення понять «потенціал» і «стратегічний потенціал»

6.3 Структура потенціалу підприємства

Під час формування та використання потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Виділяють блочно-модульну та функціональну структуризації потенціалу підприємства.

Блочно-модульна структуризація заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставлені цілі, та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства - ресурсів, системи управління та діяльності персоналу .

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).

6.4 Загальні підходи до формування потенціалу підприємства

Процес формування потенціалу підприємства передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху у досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі підходи.

1. Системний підхід. Під час його застосування на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри «виходу» – товару або послуги. Підприємство відповідає на питання: що виробляти, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри «виходу» повинні бути конкурентоспроможними.

Параметри входу визначаються на наступному етапі. Підприємство вирішує які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Потреба в ресурсах та інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури регіону).

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками, клієнтами, зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Отже, для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж буде задовільною. Якщо якість «входу» є відмінною, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів – задовільною, то і якість «виходу» буде задовільною, тобто оцінка якості «виходу» дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів.

2. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

– підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;

– економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування тощо) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

5. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів щодо:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку тощо;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- розробки й ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. Оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

11. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. **Поведінковий підхід** ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. **Ситуаційний підхід** заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

14. **Структурний підхід** у процесі формування потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

6.5 Основні фактори, які впливають на формування потенціалу підприємства

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

До зовнішніх факторів відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т.п. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

Важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей. Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства повинний відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції (ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). Так, за умов посилення конкуренції підприємство повинне сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів. Інновації з боку конкурентів вимагають, як правило, адекватного реагування шляхом створення та реалізації нових можливостей.

До внутрішніх факторів відносяться стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумовах. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість «виходу», пріоритет якого в процесі формування потенціалу був визначений вище. Крім того, дуже важливі передумови, пов'язані з конкурентами, тому що ресурсний потенціал підприємства втрачає свою цінність саме під їх тиском. Також повинні бути враховані і внутрішні передумови, пов'язані з загальноприйнятими настановами всередині підприємства.

6.6 Визначення конкурентоспроможності потенціалу

У загальному вигляді конкурентоспроможність - це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоздатності підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається як комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств - аналогів.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

Пропонується розрізняти **чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства**.

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньонейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції або підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій служб збуту, маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства

забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються перевищити загальні стандарти виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури.

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал більшості вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого та другого рівнів конкурентоспроможності. Однак необхідно зазначити прогресивні зрушення в діяльності окремих компаній, які намагаються перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності.

6.7 Діагностика конкурентних сил підприємства

Незважаючи на те, що будь-який ринок має свої унікальні особливості, існують деякі загальні умови прояву конкуренції на різних ринках. Тому суть конкуренції може бути виражена єдиною аналітичною концепцією, використовуваною для виявлення природи й оцінки інтенсивності конкуренції. Стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- 1) суперництво серед конкуруючих продавців;
- 2) конкуренція з боку товарів, що є заміниками, є конкурентноспроможними за ціною;
- 3) загроза появи нових конкурентів;
- 4) економічні можливості та торгові здібності постачальників;
- 5) економічні можливості та торгові здібності покупців.

Модель п'яти сил конкуренції широко застосовується в процесі аналізу конкурентних сил та інтенсивності їхнього тиску на загальну конкурентну ситуацію в галузі.

Позицію підприємства в галузі визначають його конкурентні переваги, що поділяються на два основні типи: більш низькі витрати; диференціація товарів.

Низькі витрати відбивають здатність організації розробляти, випускати і продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною продукцією або продукцією з більшою цінністю завдяки новим, особливим споживчим властивостям товару або післяпродажного обслуговування.

Конкурентна перевага будь-якого типу забезпечує більш високу ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства порівняно з конкурентами. Підприємство з низькими витратами отримує більший прибуток, як правило, за рахунок масовості товарів, що виробляються. Підприємство з диференційованою продукцією – за рахунок можливості нового сегмента ринку або каналу збуту.

На можливості утримання конкурентних переваг впливають ключові чинники успіху у галузі. Класифікацію ключових чинників успіху у галузі наведено у таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 - Класифікація ключових чинників успіху у галузі

Елемент	Ключові чинники успіху
1	2
Технології	<ul style="list-style-type: none"> • використання інновацій у виробничому процесі; • висока якість наукових досліджень; • наявність прогресивних технологій; • розробка нових товарів та послуг
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> • наявність висококваліфікованих кадрів, професіоналів в певній галузі; • досвід персоналу в певній галузі; • здатність до розробки та реалізації інновацій; • наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • надійність матеріалів та комплектуючих виробів; • низька собівартість продукції; • висока якість продукції; • високий рівень фондівіддачі; • наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства; • висока продуктивність праці; • можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво; • наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії
Маркетинг і збут	<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень обслуговування; • низький рівень повернень замовлень покупців; • широкий асортимент продукції; • висока кваліфікація персоналу служби маркетингу; • висока якість реклами; • привабливий дизайн; • гарантійне обслуговування покупців; • широка мережа дилерів; • наявність власних одиниць роздрібної торгівлі; • низькі витрати реалізації; • висока швидкість доставки

1	2
Організаційні можливості	<ul style="list-style-type: none"> • досконалі інформаційні системи; • висока швидкість виведення нових товарів на ринок; • висока швидкість проходження управлінських рішень; • використання Інтернет та здійснення електронної комерції; • високий рівень кваліфікації менеджерів
Інші елементи	<ul style="list-style-type: none"> • наявність позитивного іміджу; • загальний низький рівень витрат; • привабливе місце розташування; • доступність позикових ресурсів

Правильне визначення підприємством ключових чинників успіху у галузі є певною гарантією забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Конкурентний статус підприємства. Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства (КСП). На відміну від понять «конкурентоспроможності», «конкурентних переваг», конкурентний статус підприємства використовується не для оцінки положення підприємства на ринку (відносно його конкурентів), він характеризує можливості підприємства щодо ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг.

Конкурентний статус оцінює ресурсну забезпеченість та підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей та завдань, ступінь освоєння ними своїх потенційних можливостей, характеризує сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг.

Оцінка конкурентного статусу підприємства проводиться в долях одиниці та використовується для характеристики його конкурентоспроможності. Наприклад, залежність позиції підприємства в конкурентній боротьбі від його конкурентного статусу може бути ідентифікована так:

$$\begin{aligned}
 0 < \text{КСП} < 0,4 & - \text{слабка позиція;} \\
 0,5 < \text{КСП} < 0,7 & - \text{середня позиція;} \\
 0,8 < \text{КСП} < 1,0 & - \text{сильна позиція.}
 \end{aligned}$$

Перспективний конкурентний статус підприємства є узагальнюючою прогнозною оцінкою перспектив його розвитку в майбутньому.

Оцінка перспективного конкурентного статусу підприємства (КСП_П) визначається шляхом коригування фактично досягнутого рівня (КСП_ф) на можливі зміни внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища:

$$\text{КСП}_{\text{П}} = \text{КСП}_{\text{ф}} * I_{\text{П}} * I_{\text{вс}} \quad (6.1)$$

де $I_{\text{П}}$ - індекс перспективних можливостей внутрішнього потенціалу підприємства;

$I_{\text{вс}}$ - індекс впливу умов зовнішнього середовища.

Оцінка перспективних можливостей розвитку потенціалу підприємства передбачає проведення наступної роботи.

1 етап – формування системи показників (елементів стратегічного потенціалу), що обумовлюють внутрішні перспективи зростання конкурентного статусу. Перспективи зростання доцільно досліджувати за окремими функціональними сферами діяльності підприємства: операційною (торговельною для підприємств торгівлі), фінансовою, маркетинговою, потенціалу трудових ресурсів, менеджменту тощо.

Можливості розвитку кожної сфери діяльності підприємства (наприклад, торговельного) характеризуються системою кількісних та якісних показників.

Оцінка перспектив розвитку торговельної діяльності має ґрунтуватися на визначенні перспектив зростання інтенсивності потоку покупців в районі діяльності підприємства; можливостей регіональної диверсифікації діяльності; можливостей зростання торговельної площі за рахунок внутрішнього перепланування, раціональності розподілу площі торговельного залу між окремими товарними секціями; можливостей збільшення широти, глибини та оновлювання асортименту товарів; відповідності товарного асортименту структурі споживчого попиту; адекватності рівня, форм та методів торговельного обслуговування запитам «цільової аудиторії»; можливостям підвищення якості обслуговування тощо.

При оцінці перспектив розвитку фінансової діяльності слід враховувати можливості підприємства щодо залучення та обслуговування боргових зобов'язань; ступінь фінансової незалежності підприємства та його відповідність вимогам безпечності для кредиторів підприємства; кредитну історію підприємства, повноту та своєчасність виконання боргових зобов'язань; інвестиційну привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів; здатність до розробки ефективної дивідендної та емісійної політики тощо.

Оцінка перспектив розвитку потенціалу трудових ресурсів здійснюється шляхом дослідження забезпеченості підприємства персоналом; його задоволення умовами та організацією праці, рівнем оплати праці; інтенсивності та напрямів розвитку персоналу, підготовки та перепідготовки кадрів, можливостей підприємства щодо залучення для роботи необхідної кількості робітників масових професій та досвідчених фахівців тощо.

Перспективи удосконалення маркетингової діяльності визначаються ефективністю асортиментної та цінової політики підприємства, політики просування товарів та організації їх закупівлі, обґрунтованістю та дієвістю рекламних заходів, організацією роботи з вивчення та прогнозування споживчого попиту тощо.

Оцінка можливостей удосконалення системи управління підприємством потребує дослідження раціональності організаційної структури підприємства, спеціалізації існуючих функціональних управлінських підрозділів, стану організації планово-економічної роботи, бухгалтерського обліку, контролю за виконанням прийнятих рішень, рівня професійної підготовки та практичного досвіду менеджерів, ступеня впровадження інформаційних технологій управління тощо.

2 етап – оцінка можливостей розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу. Необхідно оцінити можливості удосконалення окремих напрямів діяльності підприємства за допомогою методів експертних оцінок.

Для проведення кількісної оцінки може використовуватися метод балів, згідно з яким перспективи розвитку оцінюються певною кількістю балів.

Наприклад, при використанні 5-ти бальної системи в основу оцінювання можуть бути покладені наступні критерії (табл.6.3):

Таблиця 6.3 – Шкала оцінки потенціалу підприємства

Бальна оцінка	Характеристика перспектив розвитку
0	Перспективи розвитку відсутні
1	Незначні можливості розвитку
2	Помірні можливості розвитку
3	Середні можливості розвитку
4	Добрі (суттєві) можливості розвитку
5	Відмінні можливості розвитку

3 етап - визначення значущості окремих елементів стратегічного потенціалу для розвитку підприємства в цілому.

Окремі елементи стратегічного потенціалу відіграють різну роль в формуванні перспективного конкурентного статусу підприємства. Оцінка коефіцієнта значущості кожного з них в загальній оцінці може бути проведена за допомогою шкали рангів, наведеної у таблиці 6.4.

Узгодження елементів стратегічного потенціалу можна здійснити за допомогою методу «аналізу ієрархій» (MAI), розробленого А. Сааті, або методу номінальної групи.

4 етап – узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку потенціалу. Узагальнена оцінка перспектив зростання конкурентоспроможності підприємства може бути отримана за допомогою формули:

$$УО = \sum БОі * Зі \quad (6.2)$$

де БОі - бальна оцінка перспектив зростання і-го показника;

Зі – значущість і-го показника для загальної оцінки перспектив зростання;

n – загальна кількість показників оцінки.

Таблиця 6.4 - Шкала рангів значущості окремих аналітичних показників в оцінці перспектив розвитку підприємства

Величина рангу	Визначення	Пояснення
1	Незначні можливості	Характеристика показника привносить незначний вклад у досягнення мети
3	Помірні можливості	Характеристика показника надає помірні можливості для досягнення мети
5	Суттєві можливості	Характеристика показника сильно впливає на досягнення мети
7	Значні можливості	Характеристика показника надає настільки сильні можливості для досягнення мети, що вони практично стають значними
9	Дуже сильні можливості	Між показником та метою існує очевидна залежність
2,4,6,8	Проміжні значення між двома сусідніми визначеннями	Використовуються в компромісному варіанті

Чим вище значення має узагальнюючий коефіцієнт, тим кращі перспективи зростання конкурентного статусу має підприємство.

Зростання конкурентного статусу підприємства обумовлюється не тільки кращим показником використання внутрішніх можливостей (стратегічного потенціалу), а й сприятливістю умов зовнішнього середовища.

Оцінка впливу зовнішнього середовища на зміну конкурентного статусу підприємства може бути проведена на базі використання наступної моделі:

$$I_{zc} = K_1 * K_3 / K_2 \quad (6.3)$$

$$K_1 = I_c * K_{3c}; \quad (6.4)$$

$$K_2 = I_k * K_{3k}; \quad (6.5)$$

$$K_3 = I_p * K_{3p} \quad (6.6)$$

де K_1 , K_2 , K_3 - коефіцієнти впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно;

I_p , I_k , I_p - прогнозний індекс росту попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно;

$K_{3п}$, $K_{3к}$, $K_{3р}$ - коефіцієнти значущості, які відповідно характеризують ступінь впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно на діяльність підприємства.

Визначення параметрів моделі впливу зовнішнього середовища проводиться аналогічно дослідженню внутрішніх перспектив росту підприємства.

6.8 Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства складається з наступних етапів:

1 етап – визначення мети оцінки конкурентоспроможності потенціалу (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі);

2 етап – вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для оцінки конкурентоспроможності потенціалу;

3 етап – визначення груп ключових показників конкурентоспроможності потенціалу, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме за показниками маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.);

4 етап – розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності потенціалу для кожного підприємства;

5 етап – обґрунтування висновку щодо рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Як індикатори можуть бути використані наступні показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість, надійність продукції;
- відмінні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажів;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виручки від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність

інформаційних ресурсів, ефективність заходів для підвищення творчої активності персоналу й ін.);

- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами і способів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування тощо.

Перераховані показники можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств. Крім того, можливе їхнє групування за структурними елементами потенціалу: показники розвитку техніко-технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового потенціалу тощо. У цьому випадку спочатку дається кількісна оцінка індивідуальним показникам, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів надаватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямом.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства може оцінюватись за допомогою індикаторних методів (методу різниць і методу рангів) та матричних методів.

Суть методу різниць полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях

Метод рангів, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкту оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів. Даний метод передбачає визначення місць підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжирування досягнутих значень показників. Ранжирування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оцінних індикаторів. Так, наприклад, максимальний ранг може призначатися індикаторам за тими позиціями, значення яких є найкращими, або, в зворотному порядку, коли найкраще значення індикатора отримує мінімальний ранг.

Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство-лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності потенціалу. Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату.

Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник конкурентоспроможності, застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки.

Сутність матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Один з поширених матричних методів – **метод балів**. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності декількох конкурентів.

Застосування методу балів передбачає:

1. складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами;

2. виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення (за самотійно встановленою шкалою оцінювання) – B_{\max} ;

3. розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{in}} \times B_{\max i}, \quad (6.7)$$

де Z_{ij} – фактичне значення i -го оціночного показника по j -тому підприємству;

Z_{in} – найкраще значення i -го оціночного показника за даною сукупністю;

$B_{\max i}$ – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника;

4. встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства – $3Ni$.

Рівень значущості окремих оціночних показників задається експертно з урахуванням уявлення про роль даного показника в формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності підприємства.

5. отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності здійснюється за формулою 6.8:

$$УЗi = \sum Bij \times 3Hi, \quad (6.8)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце у конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Метод «еталону» (графічний метод). Цей метод використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства.

Для застосування методу необхідно:

1. визначити напрями (зони) оцінки конкурентоспроможності. для наочності отриманого результату рекомендовано обмежитись 5-6 напрямками (зонами) оцінки;
2. встановити максимальну (еталонну) кількість балів оцінювання, однакову за кожним напрямком;
3. визначити кількість балів, набраних підприємством, що оцінюється, в порівнянні з еталонним значенням;
4. здійснити побудову графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

6.9 Методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовуються наступні прикладні прийоми і методи:

- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;
- система 111-555.

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній вісі якої визначаються чинники макро-середовища, на вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру.

Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню ситуацію, що склалася у певній галузі.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу є **метод SWOT-аналізу**. Загальні підходи щодо проведення SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища детально подані у розділі 3.

Особливістю даного методу під час оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства є те, що аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжирується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», який для j -ої кількості підприємств ($j \in [1; m]$) розраховується за формулою:

$$KC_{abc} = \sum_{i=1}^n KC_{io\alpha} - \max KC_{ij}), \quad (6.9)$$

де KC_{abc} – абсолютна конкурентна сила підприємства – об'єкту оцінки;

$KC_{io\alpha}$ – оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

KC_{ij} – оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для j -го підприємства-конкурента;

n – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Результати розрахунків конкурентної сили за окремими позиціями та абсолютної конкурентної сили (без ранжування за важливістю) можна оформити за прикладом, поданим у таблиці 6.5. Метод передбачає використання різних шкал оцінки чинників; найбільш часто обирається шкала вимірювання – від 0 до 10 балів.

Таблиця 6.5 - Оцінка сильних і слабких позицій потенціалу підприємства (приклад для розрахунків)

№ з/п	Чинник	Оцінка				КС _{оц} - КС _і
		КС ₁ ,	КС ₂	КС ₃	КС _{оц}	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Частка ринку	4	5	7	5	-2
2.	Якість продукції	6	6	7	8	+ 1
3.	Прибутковість	6	7	7	7	0

1	2	3	4	5	6	7
4.	Технічний потенціал	6	7	8	9	+ 1
5.	Розробка та реалізація інновацій	5	5	9	6	-3
6.	Кадровий потенціал	6	9	8	8	-1
7.	Менеджмент	6	6	7	7	0
Конкурентна сила		39	45	53	50	-4

Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях SWOT-матриці та визначення стратегічних альтернатив та проблем щодо конкурентоспроможності потенціалу здійснюється відповідно до зазначеної у розділі 3 методики.

Метод SPACE - аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв (табл. 6.6):

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії для зміцнення конкурентних позицій: консервативна, захисна, конкурентна або агресивна.

Таблиця 6.6 - Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу (приклад)

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8
<i>Загальна оцінка критерію</i>			4,3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Конкурентоспроможність продукції	5	0,2	1,0
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	2,4
<i>Загальна оцінка критерію</i>			4,2

Продовження табл. 6.6

1	2	3	4
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію			7,1
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			6,3

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 6.4).

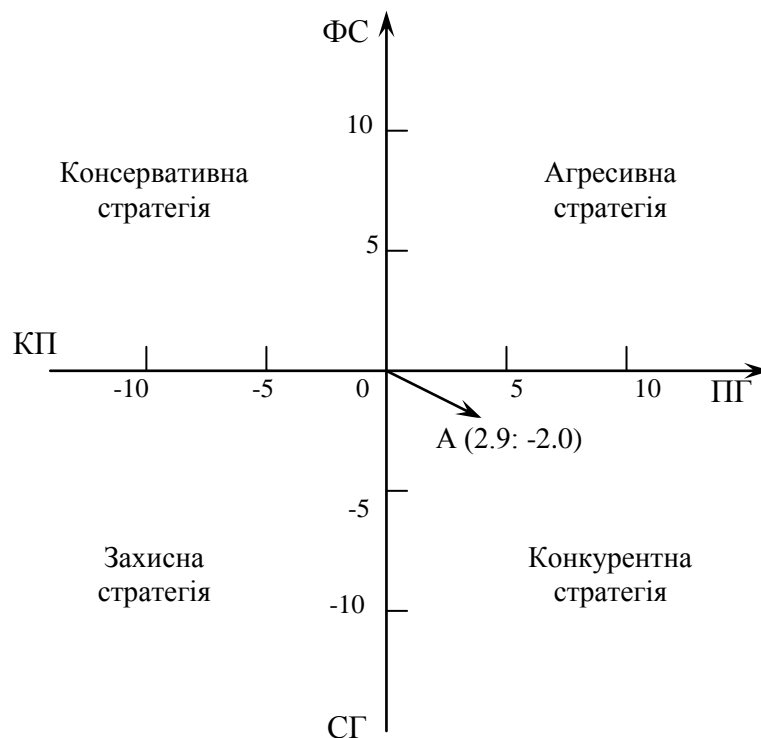


Рисунок 6.4 – Визначення типу стратегії підприємства

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

Відповідно для підприємства-об'єкта оцінки ці координати дорівнюють:

$$x = 7,1 - 4,2 = 2,9;$$

$$y = 4,3 - 6,3 = -2,0.$$

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для умовного підприємства знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає конкурентній стратегії. Отже, для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва товарів, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Метод аналізу GAP становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці;
- 3) встановлення розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;
- 8) встановлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегій існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Метою **методу аналізу LOTS** (зі шведської – «лоцман») є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками:

- 1) ідентифікація існуючого положення;
- 2) можливості, закладені в стратегію діяльності;
- 3) реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей;
- 4) реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей;
- 5) методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу;
- 6) формування і використання кадрового потенціалу;
- 7) оцінка реалізації планів розвитку;
- 8) організація менеджменту;

9) аналіз звітності.

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегій ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.

Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємств.

Профіль у даному контексті являє собою сукупність специфічних параметрів, які характеризують об'єкти аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Після того, як кількісні оцінки отримані, будується їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно побачити позиції, за якими підприємство має відставання від конкурента або випереджає його результати. Приклад побудови профілю характеристик організацій, що займаються рекламним бізнесом, наведений у таблиці 6.7.

Таблиця 6.7 – Побудова профілю організації (приклад)

Характеристики організації	Оцінка характеристик від 0 (min) до 10 (max) балів					
	0	2	4	6	8	10
1. Якість послуг						
2. Імідж і ділова репутація						
3. Ступінь лідерства на ринку						
4. Забезпеченість матеріальними і фінансовими ресурсами						
5. Кадровий потенціал						
6. Рівень цін						
7. Організація менеджменту						

Примітка: лінія — характеризує профіль об'єкта оцінки;
лінія — характеризує профіль підприємства-конкурента.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є **модель GE/McKinsey**.

На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається стратегічне положення підприємства у форматі матриці 3x3.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загально визнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін.

Рейтинговий показник привабливості галузі (ринку) визначається з урахуванням абсолютного розміру ринку, його темпів зростання, ємності,

механізму ціноутворення, сили конкуренції, прибутковості, правових обмежень, диференціації продукції та ін.

Вертикальна вісь поділяється на три відрізка, що відповідають високій (67-100 балів за 100-бальною шкалою), середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості ринку. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізка за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкту оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку (рис. 6.5).



Рисунок 6.5 – Матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність потенціалу підприємства»

Так, наприклад, якщо конкурентоспроможність потенціалу низька, а ринок, на якому діє таке підприємство, непривабливий (нижній правий квадрант матриці), то відповідно до моделі GE/McKinsey може бути рекомендована стратегія скорочення масштабів діяльності та поступового виходу з ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можливо оцінити за допомогою **системи 111-555**, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, якість і ціна.

Пропонується використовувати шкалу оцінювання – від 1 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника, а п'ять балів – високий рівень. Для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

Система 111-555 пропонує наступні класичні сполучення:

551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм;

555 – європейське (усе високе);

511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

Контрольні запитання – завдання

1. У чому полягає сутність та відмінності понять «потенціал» та «стратегічний потенціал» підприємства?
2. У чому полягає сутність ресурсного, структурного, цільового підходів до практичної оцінки потенціалу підприємства?
3. Якими показниками визначається потенціал підприємства?
4. Які ресурси підприємства відносять до системи стратегічних ресурсів?
5. За якими критеріями класифікуються види стратегічного потенціалу підприємства?
6. Визначте та прокоментуйте потенційні можливості першого, другого, третього рівнів.
7. Обґрунтуйте складові потенціалу підприємства.
8. Які підходи використовуються під час формування потенціалу підприємства?
9. Які зовнішні та внутрішні чинники чинять вплив на процес формування та розвитку потенціалу підприємства?
10. Охарактеризуйте рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства та наведіть приклади з вітчизняної практики.
11. Що таке «ключові чинники успіху» підприємства та за якими елементами вони класифікуються?
12. Порівняйте визначення понять «конкурентний статус», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги». Чи можна їх використовувати як ідентичні?
13. У чому полягає сутність методів стратегічного аналізу потенціалу підприємства: методу GE/McKinsey, методу SPACE-аналізу, методу аналізу GAP?
14. Яким чином розраховується показник «абсолютної конкурентної сили» підприємства?
15. У чому полягає сутність методу аналізу конкурентоспроможності 111-555?

16. Які елементи визначають блоково-модульну структуру потенціалу підприємства?
17. Охарактеризуйте функціональний підхід до структуризації потенціалу підприємства.
18. З'ясуйте сутність та охарактеризуйте значущість стратегічного потенціалу підприємства.
19. Дайте визначення поняття «конкурентоспроможність потенціалу підприємства».
20. Які методи застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
21. Наведіть інструментарій матричного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
22. Наведіть інструментарій індикаторного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
23. З яких етапів складається процес управління стратегічним потенціалом підприємства?
24. Дайте критичну оцінку відомих підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства.
25. Назвіть переваги та недоліки відомих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
26. У чому полягає сутність конкурентних переваг? Наведіть приклади зовнішніх і внутрішніх переваг.
27. Що дає керівництву аналіз стратегічного потенціалу підприємства?
28. Чому потенціал підприємства потрібно діагностувати паралельно з діагностуванням життєвого циклу підприємства?
29. Чому за сучасних умов зростає значення вивчення маркетингового, інноваційного та організаційного складників у формуванні та розвитку потенціалу підприємства?
30. Який з підходів до формування потенціалу підприємства найбільш орієнтований на робітників та прояв їхніх здібностей? Чому цей підхід набуває особливої актуальності за сучасних умов господарювання?
31. Якою може бути реакція керівництва підприємства на впровадження нових технологічних розробок з боку конкурентів з метою захисту існуючої конкурентної позиції?
32. Охарактеризуйте чинники утримання конкурентної переваги за М. Портером. Наведіть приклади.
33. В чому полягають мета та завдання стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
34. Основу якого методу стратегічного аналізу становить аналіз впливу розробленої стратегії на прибутковість підприємства?

Завдання для самостійної роботи

1. Скласти характеристику стратегічного потенціалу підприємства – об'єкту практики, дипломної роботи за функціональними сферами внутрішнього середовища (менеджмент, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси тощо) або за ресурсним підходом.

2. Розробити перелік ключових чинників успіху підприємства – об'єкту практики, дипломної роботи.

3. Розрахувати показник «абсолютної конкурентної сили» підприємства – об'єкту практики, дипломної роботи.

Комплексна ситуаційна задача

I Вихідні дані

Ви – експерт консалтингової фірми, яка отримала замовлення на проведення оцінки конкурентоспроможності ресторанів “Райский уголок”, “Старый Арбат”, “Подворье”. Підприємства успішно працюють у м. Харкові, орієнтуються на певний сегмент споживачів, мають широкий спектр додаткових послуг. Попередні дослідження показали, що відвідувачі ресторанів високо оцінюють якість продукції та послуг, техніку, культуру та комплексність обслуговування.

Вам необхідно за допомогою методу балів провести оцінку конкурентоспроможності потенціалу ресторанів з метою виявлення ступеню впливу його окремих складових.

Визначено окремі складові та їх вагомість у загальному потенціалі підприємства (табл. 1). Для аналізу експерту представлена інформація про господарську діяльність підприємств-конкурентів (табл. 2).

II Завдання до ситуації

1. Визначте, розрахуйте та складіть матрицю оцінних показників конкурентоспроможності ресторанів за кожною складовою їх потенціалу.

2. Розрахуйте інтегральні показники конкурентоспроможності потенціалу кожного підприємства. Сформулюйте висновки про конкурентоспроможність та конкурентні позиції ресторанів “Райский уголок”, “Старый Арбат”, “Подворье”.

3. Підготуйте у письмовій формі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств.

4. Обґрунтуйте вибір оптимальної для кожного ресторану конкурентної стратегії.

III Інформаційне забезпечення задачі: таблиці 1-2.

Таблиця 1 – Ступінь впливу складових потенціалу ресторанів на рівень їх конкурентоспроможності

Складова потенціалу підприємства	Вагомість складової
1 Виробничий потенціал	0,3
2 Маркетинговий потенціал	0,2
3 Фінансовий потенціал	0,3
4 Кадровий потенціал	0,2

Таблиця 2 – Інформація про господарську діяльність підприємств ресторанного господарства

Показник	Од. виміру	Ресторани		
		Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1 Виручка від реалізації	тис. грн.	2790,9	1295,2	1980,6
2 Операційний прибуток	тис. грн.	229,3	52,1	116,4
3 Чистий прибуток	тис. грн.	19,2	39,1	23,1
4 Середньооблікова чисельність працівників	чол.	33	58	41
у тому числі чисельність адміністративно-управлінського персоналу	чол.	6	10	9
5 Власний капітал	тис. грн.	3297,1	558,2	2078,2
6 Сировина і товарні запаси	тис. грн.	34,0	614,0	162,4
7 Середньорічна вартість активів	тис. грн.	5165,6	728,9	3214,1
8 Темпи зростання виручки від реалізації	%	133,6	117,2	114,2
9 Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	651,4	305,2	512,3
10 Витрати на збут	тис. грн.	1348,1	443,2	934,8

IV. Алгоритм вирішення задачі

1. На підставі інформації про господарську діяльність ресторанів визначити та розрахувати оцінні показники, що характеризують визначені складові потенціалу підприємства (табл. 3).

Таблиця 3 – Результати розрахунку оцінних показників конкурентоспроможності ресторанів

Складова потенціалу та показники конкурентоспроможності	Значення показників		
	Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1	2	3	4
1 Виробничий потенціал			
1.1 собівартість реалізованої продукції			
1.2 рентабельність реалізації			
2 Маркетинговий потенціал			
2.1. витрати на збут			
2.2 оборотність сировини і товарних запасів			
3 Фінансовий потенціал			
3.1 рентабельність власного капіталу			
3.2 коефіцієнт автономії			
4 Кадровий потенціал			
4.1 продуктивність праці виробничих працівників			
4.2 продуктивність праці адміністративно-управлінського персоналу			

2. Відповідно до методу балів виділити найкращі значення за кожним показником та присвоїти їм максимальне значення – 10 балів (табл. 4).

Розрахунок балів за іншими показниками підприємств B_{ij} проводити за формулами (1, 2):

$$B_{ij} = K_{ij} / K_{\max i} * B_{\max i}, \quad (1)$$

де K_{ij} – відповідний показник підприємства;

$K_{\max i}$ – максимальне значення відповідного показника серед показників підприємств-конкурентів;

$B_{\max i}$ – максимально встановлений бал оцінювання показника.

$$B_{ij} = K_{\min i} / K_{ij} * B_{\max i}, \quad (2)$$

де $K_{\min i}$ – мінімальне значення коефіцієнта за відповідним показником серед показників підприємств-конкурентів.

3. Розрахувати зважені бали за кожним показником з урахуванням вагомості складових потенціалу (k_i) та інтегральний показник конкурентоспроможності кожного підприємства за формулою (3):

$$K_{\text{спр.}j} = \sum_{i=1}^n B_{ij} * k_i, \quad (3)$$

4. Сформулювати висновки щодо рівня конкурентоспроможності ресторанів та розробити пропозиції щодо її підвищення. Висновки та пропозиції надати у формі службових записок на ім'я директорів ресторанів.

5. Обґрунтувати обрання конкурентних стратегій для кожного підприємства.

Таблиця 4 – Ступінь впливу складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності

№ оцін. показника	Kmax і (Kmin і)	Біj	Бали за оцінними показниками			Вагомість (k i)	Зважені бали		
			Райский уголок	Старый Арбат	Подворье		Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1.1		10				0,3			
1.2		10				0,3			
2.1		10				0,2			
2.2		10				0,2			
3.1		10				0,3			
3.2		10				0,3			
4.1		10				0,2			
4.2		10				0,2			
Інтегральний показник конкурентоспроможності									

Тематика наукових доповідей

1. Ресурсний, структурний та цільовий підходи до практичної оцінки потенціалу підприємства сфери гостинності.

2. Види стратегічного потенціалу підприємств сфери гостинності.

3. Порівняльна характеристика потенціалу та стратегічного потенціалу підприємства сфери гостинності.

4. Особливості загальних підходів до формування потенціалу підприємства сфери гостинності.

5. Зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на формування потенціалу вітчизняних підприємств сфери гостинності.

6. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємств сфери гостинності України.

7. Ключові чинники успіху сфери гостинності м. Харкова, Харківської області, України.

8. Конкурентний статус підприємств сфери гостинності України.

9. Проблеми застосування методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства сфери гостинності у вітчизняній практиці.

10. Формування та розвиток зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг у підприємствах сфери гостинності.

11. Стратегічний потенціал та стадії життєвого циклу підприємства сфери гостинності.

РОЗДІЛ 7 ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

7.1 Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління

Реалізація стратегії – це один із найважливіших етапів стратегічного управління. Аналіз практичного досвіду українських підприємств свідчить, що серед основних проблем, які призводять до невдач під час реалізації стратегії, найчастіше відбуваються такі:

- незабезпечення керівництвом виконання основних завдань даного процесу;
- недосконалість системи стратегічних змін та відсутність програм управління стратегічними змінами;
- недосконалість системи стратегічного управління;
- недостатня ефективність концепції стратегічного управління.

Розглянемо детальніше визначені проблеми.

Процес реалізації стратегії підприємства спрямований на вирішення трьох основних завдань:

1) встановлення пріоритету серед завдань (щодо розподілу ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо), щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати або реалізує підприємство;

2) встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині підприємства (щодо удосконалення структури підприємства; системи мотивування та стимулювання; норм та правил поведінки; кваліфікації робітників та менеджерів тощо) для того, щоб зорієнтувати його діяльність на здійснення обраної стратегії;

3) вибір та узгодження із здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління підприємством.

Вищевказані завдання вирішуються за допомогою **стратегічних змін**. Стратегічними називаються зміни, які проводяться під час виконання стратегії. Вони відбуваються як відповідь на бурхливий розвиток ринку або зумовлюються зміною цільових орієнтирів підприємства та стосуються всіх аспектів його діяльності.

Виділяються такі **типи стратегічних змін**:

- зумовлені обраною стратегією підприємства – часткові, локальні, радикальні;
- зумовлені кардинальними змінами зовнішніх умов функціонування підприємства – радикальні.

Наведемо стисло характеристику вищевказаних типів. Так, часткові стратегічні зміни на підприємстві передбачають окремі зміни в будь-яких сферах

підприємства: зміну пріоритетів (переорієнтація), технології та структурні перетворення у випадку, коли підприємство переходить в іншу галузь діяльності.

Локальні стратегічні зміни відбуваються тільки в певній сфері підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики) у випадку, коли підприємство виходить з новим товаром на ринок, не змінюючи галузі своєї діяльності.

Радикальні стратегічні зміни передбачають процес більш швидкої фундаментальної зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

Стратегічні зміни, які зумовлені стратегією підприємства, на відміну від змін, зумовлених кардинальними змінами зовнішніх умов функціонування підприємства, відбуваються протягом усього періоду реалізації стратегії.

Часткові, локальні та радикальні стратегічні зміни, зумовлені реалізацією стратегії, відбуваються в таких сферах, як інформування та мотивація персоналу; лідерство та стиль управління; організаційна культура; організаційна структура; фінансування та інше ресурсне забезпечення; компетенція та навички.

Кардинальні зміни зовнішніх умов господарювання підприємства зумовлюють на підприємстві радикальні стратегічні зміни характеру та рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, типу та ступеня диверсифікації, ринкової та збутової політики тощо.

Для ефективного управління стратегічними змінами керівництвом підприємства розробляється **спеціальна програма**, яка містить сім етапів:

1 етап – створення «стартової площадки» (здійснення стратегічної діагностики діяльності підприємства, мобілізація менеджерів на підтримку змін, інформування та навчання персоналу);

2 етап – планування процесу змін (спрямування внутрішніх процесів підприємства на вирішення стратегічних проблем та досягнення цілей, планування конкретних змін);

3 етап – відокремлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами (розробка конкретних тактичних завдань менеджерам щодо здійснення стратегічних змін, визначення цільової винагороди за здійснення стратегічних змін);

4 етап – планування процесу впровадження стратегічних змін (організація цілеспрямованої праці менеджерів щодо реалізації стратегічних змін);

5 етап – управління виробничим процесом (паралельне здійснення процесів планування та впровадження стратегічних змін у діяльність підприємства);

6 етап – інституціоналізація нової стратегії підприємства (створення позитивної атмосфери для проведення змін, адаптація корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу);

7 етап – здійснення адекватного реагування (введення подвоєної системи управління – тактичною та стратегічною діяльністю, проведення цільового контролю, визначення винагороди за ефективну стратегічну діяльність).

7.2 Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління

Фінансово-економічний механізм обіймає всі сторони діяльності організації: відносини із засновниками (власником), персоналом, постачальниками, споживачами, інвесторами, бюджетом, банками, позабюджетними, страховими та іншими організаціями.

Організація вступає у фінансово-економічні відносини у процесі закупівлі сировини, матеріалів, інших товарно-матеріальних цінностей, реалізації продукції (послуг), які вироблені в процесі інвестування, формування капіталу та резервів, створення та розподілу прибутку, сплати податків, одержання та погашення кредитів тощо.

Фінансово-економічне забезпечення (ФЕЗ) стратегічного управління – це сукупність структурних і динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає питання конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

Об'єктами впливу ФЕЗ є «входи» і «виходи» організації, які пов'язують організацію з ринками постачання та збуту, операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики, взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо.

Суб'єктом ФЕЗ може виступати один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання стратегій підприємства.

Зміст ФЕЗ – формування та виконання комплексної економічної стратегії розвитку організації, де поєднуються всі напрямки діяльності економічного блоку системи управління.

ФЕЗ стратегічного управління спрямовано на довгострокові, комплексні цілі розвитку, які характеризуються досить високим рівнем ризику, невизначеності, можливості змін. З метою пом'якшення негативного впливу на діяльність організації вищезазначених чинників практика ринково орієнтованих підприємств довела необхідність формування стратегічних фондів, які найчастіше відіграють роль резервів фінансових ресурсів, що виконують також функції фондів ризику. Стратегічні фонди можуть формуватися на різних методичних засадах з декількох джерел (або з одного), існувати у різних формах тощо.

Основними підходами щодо організації стратегічних фондів можуть бути:

- а) формування єдиного фонду;
- б) створення окремих фондів під стратегічні програми.

Обсяги, структура та джерела формування стратегічних фондів залежать від: фінансових можливостей підприємства; форми власності; змісту та рівня ризику стратегій; організаційного механізму забезпечення стратегічного управління.

ФЕЗ стратегічного управління передбачає наявність «центрів відповідальності» певного типу – центрів прибутків, видатків, інвестицій,

обороту, витрат. Кожен із таких центрів може мати свій бюджет, пов'язаний із загальним бюджетом підприємства. Центри відповідальності відображають ОСУ підприємства.

Ефективне здійснення ФЕЗ можливо лише за умов тісного взаємозв'язку з іншими підсистемами забезпечення стратегічного управління.

7.3 Організаційне забезпечення стратегічного управління

Найбільш інерційною підсистемою стратегічного управління підприємством є організаційна структура управління. Ринкова економіка вимагає від підприємств переходу від традиційних (функціональних і лінійно-функціональних) структур управління до ОСУ з автономними підрозділами різних типів. Створення автономних підрозділів – це спроба поєднати в одній ОСУ керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, та підприємницьку гнучкість.

В еволюції ОСУ прийнято окреслювати три основних етапи:

1 етап – класичні ОСУ: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна;

2 етап – удосконалення лінійно-функціональної ОСУ;

3 етап – перехід до стратегічних ОСУ.

ОСУ може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його.

В теорії стратегічного менеджменту пропонується розгляд двох варіантів взаємодії стратегії та структури (рис. 7.1). Розглянемо ці варіанти за умов, що N – це поточний період з відповідними характеристиками, N +1 – період виконання стратегії підприємства.

Зміни у зовнішньому середовищі	
1-й варіант проведення змін	2-й варіант проведення змін
1-й період: Структура N + Стратегія N +1	1-й період: Структура N +1 + Стратегія N
2-й період: Структура N + Стратегія N	2-й період: Структура N +1 + Стратегія N +1
Відбулось «коригування» стратегії, тобто повернення до «старих» характеристик системи	Зміни відбулися, оскільки структура була вже «готова» до сприймання стратегії

Рисунок 7.1 - Взаємовплив стратегії та структури

Стратегічними вважаються матричні, програмно-цільові, дивізіональні ОСУ.

Стратегічні ОСУ мають такі особливості:

- направлені на прийняття стратегічних рішень;
- децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними «під стратегічні цілі підприємства»;
- орієнтуються на виявлення та розв'язання стратегічних проблем;

- є єдиною командою, що користується як адміністративними, так і соціально-психологічними методами координації та контролю;
- покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю підприємства;
- вищі органи управління виконують роль координаційних центрів, за допомогою яких забезпечується досягнення синергії в діяльності підприємства, розробка стратегічних планів, програм;
- центральні підрозділи мають виконувати функції внутрішнього консультативного органу, який забезпечує аналітичні, методичні, навчально-консультативні функції.

Найсуттєвішими чинниками, що впливають на вибір ОСУ є філософія управління; географічне розташування організації; прагнення структурних одиниць організації до самостійності; технологія управління та тип контролю; організаційна культура; рівень кваліфікації кадрів; ставлення до організації керівників і співробітників; витрати та «капіталомісткість» рішень, що приймаються; динаміка зовнішнього середовища; стан виробничого потенціалу; тип підприємства у галузі; стратегія, що реалізується організацією; рівень розподілу праці; розміри та ступінь різноманітності діяльності.

Під час формування ОСУ стратегічного типу важливу роль відіграє концепція організації, залежно від якої формуються її стратегії – рис. 7.2.



Рисунок 7.2 - Залежність ОСУ від концепції організації

При цьому підприємству доводиться одночасно розв'язувати дві суперечливі проблеми:

- 1) постійно змінюватись відповідно до вимог зовнішнього середовища і внутрішніх потреб розвитку (вимоги гнучкості ОСУ);
- 2) зберігати загальну організаційну стабільність як засіб уникнення дезорганізації діяльності та хаосу (вимога стабільності ОСУ).

ОСУ стратегічного типу залежать від стану зовнішнього середовища (рис. 7.3).

Ста- більне ↑ Зовнішнє середовище (оточення) ↓ Неста- більне	<u>Низька невизначеність</u>	<u>Низька / середня невизначеність</u>
	1. <i>Механічна структура</i> , формалізована, централізована. 2. Декілька спеціалізованих відділів у апараті управління. 3. Мінімальна інтеграція. 4. Низька уповільнена реакція. 5. Орієнтація на поточну, операційну діяльність	1. <i>Механічна структура</i> , формалізована, централізована. 2. Досить багато відділів з певними горизонтальними зв'язками. 3. Певна інтеграція. 4. Наявність реакції на зміни певного типу. 5. Окремі види планування.
	<u>Висока / середня невизначеність</u>	<u>Висока невизначеність</u>
	1. <i>Органічна структура</i> , участь в управлінні робітниками, робота в команді, децентралізація. 2. Декілька універсальних відділів, пов'язаних між собою (межі «розмиті»). 3. Певний рівень інтеграції. 4. Швидка реакція. 5. Планова орієнтація діяльності.	1. <i>Органічна структура</i> , участь в управлінні робітниками, робота в команді, децентралізація. 2. Багато відділів, диференціація, універсальність у роботі з «розмитими» межами. 3. Великий рівень інтеграції. 4. Широкий спектр реакцій. 5. Стратегічне планування на основі прогнозування.
	Просте ←————— Зовнішнє середовище —————→	Складне

Рисунок 7.3 - Залежність ОСУ від зовнішнього середовища

7.4 Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління

Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ) стратегічного управління повинно сприяти розвитку організацій відповідно до обраних стратегій.

СПЗ дає необхідні результати, коли: персонал розуміє стратегічну орієнтацію організації; кожен працівник за певних умов готовий здійснювати стратегічні перетворення; всі беруть участь у приписаних прийнятими стратегіями діях, у пошуку нових шляхів і заходів вирішення стратегічних проблем.

СПЗ стратегічного управління – це сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає відносини власності, субординаційні та координативні відносини, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких організація використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

Об'єктами впливу СПЗ є наміри і цілі, відносини та позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, всього персоналу організації.

Проблеми ефективного використання системи соціально-психологічного забезпечення:

– зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін (наприклад, це взаємодії культури та системи СПЗ. З одного боку, стратегія в організації відіграє роль стабілізатора відносин, позитивних змін в організаційній культурі та стилі керівництва, а з іншого – обумовлює необхідність змін, які можуть розбалансувати організацію до такої міри, що призведуть до її загибелі);

– система мотивації та практики винагороди (включаючи можливості професійної кар'єри) в ході стратегічного розвитку;

– взаємовідносини в системі «керівник-підлеглий», стилі та методи керівництва у стратегічній організації;

– формування стратегічної поведінки (організаційна культура, ставлення до ринку тощо).

Стратегічні зміни на підприємстві викликають значний опір. Під опором змінам розуміють багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін. Сила опору визначається як прямо пропорційна зусиллям, необхідним для зламу сформованої культури і структури влади, що відбуваються в наслідок змін, і обернено пропорційна терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни за формулою:

$$\text{Сила опору} = \frac{\text{Зусилля для зламу корпоративної культури та структури влади}}{\text{Термін впровадження стратегічних змін}}$$

Опір змінам пояснюється об'єктивними та суб'єктивними причинами:

- 1) невизначеністю у майбутньому, нечіткими, нереалістичними вимогами;
- 2) особистою зацікавленістю окремих менеджерів або груп працівників у збереженні «статус-кво»;
- 3) різним сприйняттям сутності організаційних змін (упередженість, емоційність тощо);
- 4) почуттям втрати «точок опори»;
- 5) нестачею надійної інформації та зворотного зв'язку.

Розрізняють індивідуальний, груповий та загальний опір.

Індивідуальний опір пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір – це реакція захисту, оскільки людина не почувається в небезпеці, якщо зростає ризик.

Індивідуальний опір змінам 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 змін;
- чим нижчу посаду займає людина в організації;
- чим нижчий рівень освіти у працівника;
- чим нижче авторитет людини в колективі.

Групу характеризує більший рівень стабільності, тому груповий опір 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 чинником є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визначається групою і тією моделлю, що будується.

Загальний опір або опір системи – це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та стратегічними заходами. Він пояснюється схильністю системи до встановлення рівноваги, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.

У кожній організації, яка реалізує (або готується реалізувати) стратегічне управління, спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі.

Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Стратегічну поведінку персоналу необхідно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на персонал зовні, спрямовують його діяльність на досягнення поставлених цілей, створюють поведінкові норми, нормативи тощо. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки персоналу залежить від системи компенсацій.

У стратегічному менеджменті розрізняють такі види компенсації:

- позитивна, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій персоналу;
- негативну, яка передбачає неприємні для персоналу заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій;
- покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії персоналу з метою їх припинення.

Мотивація сприяє формуванню стратегічної поведінки індивіда, групи та організації загалом. Мотивація у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б. Ф. Скіннера. Зі змістовних теорій мотивації запозичуються такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації» (А. Маслоу), «потреба у зростанні» (К. Алделфера), що дає змогу пов'язати індивідуальні та організаційні потреби. Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Макклеландом. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в належності», «потреба в навчанні» тощо (табл. 7.1).

У стратегічному управлінні необхідно активно використовувати різні за змістом і механізмами застосування винагороди:

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;

Таблиця 7.1 – Мотиватори стратегічної поведінки

Спрямованість мотивації	Мотиватори стратегічної поведінки
Для кваліфікованого робітника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ досягнення відповідного соціального статусу; ▪ відповідність грошової винагороди роботі, яку виконує кваліфікований робітник; ▪ службове просування; ▪ сприятливі умови для ефективної трудової діяльності; ▪ почуття причетності до справ організації; ▪ безпека та захист трудової діяльності
Для службовця одного з відділів апарату управління організації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ право самостійно приймати рішення у рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання; ▪ сприятлива форма оплати праці; ▪ визнання в колективі; ▪ просування по службі
Для керівників функціонального відділу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ право самостійно приймати рішення у рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання; ▪ повне виконання та адекватне оцінювання виконаної роботи; ▪ змістовна, цікава праця; ▪ сприятливі умови праці
Для представника вищого рівня управління	<ul style="list-style-type: none"> ▪ повне визнання виконаної роботи; ▪ дисципліна праці; ▪ усвідомлення суспільної корисності праці; ▪ цікава, змістовна праця; ▪ матеріальна мотивація
Для некваліфікованого робітника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ особисті контакти з менеджером; ▪ допомога у вирішенні особистих проблем; ▪ стабільність зайнятості; ▪ справедлива оплата праці; ▪ сприятливі умови праці; ▪ безпека та захист трудової діяльності

– винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;

– різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагород;

– треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

– передбачається творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання, зокрема:

- підвищення заробітної платні, премій, створення спецфондів, участь у прибутках;
- надання пільг;
- сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи);
- заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (або конструктивна критика);
- більша (або менша) відповідальність;
- збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії щодо прийняття рішень тощо.

7.5 Керівництво процесами стратегічних змін

Стратегічне управління передбачає зміни у поведінці індивіда, групи персоналу, колективу організації в цілому, оскільки вимагає переходу від усталених норм та способів дій до таких, які відповідають новим умовам середовища.

Стратегічна поведінка – це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників середовища; є проявом стратегічного мислення та знаходить вираз у механізмах розробки та реалізації стратегій.

Для формування стратегічної поведінки як на індивіда, так і на групу персоналу здійснюється певний вплив (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Варіанти впливу на групу для зміни типу поведінки

Характеристика групи	Спосіб впливу на групу
Спроможна та бажаюча виконати роботу	Передача повноважень
Спроможна, але не бажаюча працювати	Участь у прийнятті рішень, в крайньому випадку – розділення та персональний вплив
Неспроможна, але бажаюча працювати	Навчання, стимулювання, участь в управлінських рішеннях
Неспроможна та не бажаюча працювати	Розділення, навчання, примушування

Стратегічна поведінка організації відображається у здійсненні заходів у такій формі, як:

- проведення аналізу середовища організації;
- активного реагування на зміни в середовищі;
- цілеспрямованої діяльності щодо накопичення стратегічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності;

- формування та ефективного використання виробничого, інноваційного, кадрового потенціалу;
- забезпечення виготовлення продукції та надання послуг відповідної кількості та якості;
- розробки та впровадження ефективних систем стратегічного управління.

Чинники, що сприяють проведенню стратегічних змін: усвідомлення необхідності проведення змін; організаційна криза; старіння продукції, технології; зміни законодавчих і економічних важелів; зміни цінностей та норм у працівників; зниження продуктивності праці, якості продукції; зміни стилю управління; використання нових концепцій мотивації.

Чинники, що протидіють проведенню стратегічних змін: бюрократична жорсткість структури управління; протиріччя в цілях; організаційна інерція; застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю управління; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; опір і побоювання змін.

Процес стратегічних змін має складну структуру, містить 10 складових, кожна з яких тісно пов'язана з організаційною культурою організації (рис. 7.4).



Рисунок 7.4 – Цикл процесу стратегічних змін

Управління стратегічними змінами в організації здійснюється відповідно до декількох підходів (табл. 7.4). Кожен з підходів акцентує увагу на місці та ролі, яку відіграють менеджери в організації.

Таблиця 7.4 – Підходи до управління стратегічними змінами в організації

Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджера в організації	Ключові ролі Менеджерів в організації
Авторитарний	Як формуються стратегії в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	Стратегії розвитку організації визначено. Як потрібно слідкувати за їх реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по всій структурі
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегій з моменту початку її впровадження?	Головні координатори
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити до стратегічного процесу весь персонал організації?	Тренери-наставники
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами, «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Арбітри для визначення переможців; терміни, що задають стартові умови

Пропонуються наступні способи впровадження стратегічних змін: примушування, адаптація, криза та управління опором. Переваги та недоліки вказаних методів впровадження стратегічних змін подані в таблиці 7.5.

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. Це найконфліктніший метод впровадження змін.

Адаптація – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. За допомогою такого методу можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників тощо. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх чинників; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил організації.

Таблиця 7.5 – Методи впровадження стратегічних 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

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап стратегічних змін, але це не означає, що після впровадження змін соціально-психологічні чинники вийдуть з-під контролю.

«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.

Результативність впровадження стратегій залежить від послідовності впровадження змін в організації. Найкращі результати досягаються там, де витримується така послідовність:

- 1) зміна поведінки;
- 2) організаційні зміни, що виступають як елементи впровадження стратегій.

Велика роль при цьому належить вищому керівництву, яке повинно ініціювати та здійснювати керівництво стратегічними змінами.

Контрольні запитання – завдання

1. Які проблеми вирішують вітчизняні підприємства на етапі реалізації стратегії?
2. На вирішення яких основних завдань спрямовується процес реалізації стратегії?
3. Розкрийте сутність поняття «стратегічні зміни» та визначте їх типи.
4. Охарактеризуйте сутність та механізм формування організаційної культури підприємства як об'єкту стратегічного управління.
5. Які основні елементи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління необхідно застосовувати на вітчизняних підприємствах?

6. Якими чинниками зумовлено здійснення радикальних стратегічних змін на підприємстві?

7. Які завдання необхідно вирішувати керівництву підприємства під час вибору нового типу організаційної структури управління?

8. Які методи управління змінами використовуються на вітчизняних підприємствах?

9. Яку структуру має програма управління стратегічними змінами на підприємстві? Охарактеризуйте основні етапи програми.

10. Розкрийте сутність поняття «фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління». Що є об'єктом та суб'єктом фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?

11. Для вирішення яких завдань на підприємствах створюються стратегічні фонди?

12. Охарактеризуйте поняття «центрів відповідальності підприємства». Чи підвищується гнучкість системи управління в разі їх створення?

13. Охарактеризуйте взаємовплив стратегії та організаційної структури управління підприємством.

14. Які особливості мають стратегічні організаційні структури управління?

15. Для вирішення яких завдань на підприємствах створюється підсистема організаційного забезпечення стратегічного управління?

16. Охарактеризуйте термін «реакція організаційної структури управління»?

17. Які типи організаційної культури сприяють, а які – перешкоджають розробці та здійсненню системи стратегій в організації?

18. Охарактеризуйте причини та форми «опору змінам» в організації.

19. Що організаційно стримує впровадження стратегічного управління на підприємствах України?

20. Чи є зв'язок між змістом економічної стратегії та підсистемою фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?

21. Як впливають неформальні відносини у колективі на стратегічну діяльність в організації?

22. У чому полягає сутність соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління? Що є суб'єктом та об'єктом соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління?

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізувати діючу організаційну структуру управління (ОСУ) підприємством (об'єктом практики, дипломної роботи) та розробити рекомендації керівництву підприємства щодо удосконалення ОСУ у зв'язку з вибором нової стратегії. Представити рекомендовану структуру управління підприємством. Іншим кольором виділити ланки управління, які приймають участь у здійсненні стратегічного управління.

2. Розробити посадову інструкцію керівника відділу стратегічного розвитку для підприємства (об'єкту практики, дипломної роботи) за всіма вимогами сучасного діловодства.

3. Підготувати питання та провести інтерв'ю з керівниками, фахівцями підприємств про доцільність та ефективність стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. (Інтерв'ю повинно містити не менше 14 питань; питання повинні бути пов'язаними із всіма розділами дисципліни «Стратегічний менеджмент»).

Тематика наукових доповідей

1. Порівняльна характеристика традиційних та стратегічних організаційних структур управління підприємствами сфери гостинності.

2. Організаційні структури управління підприємствами сфери гостинності як елемент виконання стратегій.

3. Переваги та недоліки фінансової самостійності стратегічних господарських центрів підприємств сфери гостинності.

4. Система санкцій та заохочень працівників підприємств сфери гостинності під час виконання робіт за стратегічними програмами, проектами.

5. Критичний аналіз методів управління стратегічними змінами у підприємствах сфери гостинності.

6. Роль лідера у впровадженні стратегій на підприємстві сфери гостинності.

7. Роль мотивації у формуванні стратегічної поведінки персоналу у підприємствах сфери гостинності.

8. Методи впровадження стратегічних змін у підприємствах сфери гостинності.

Комплексна ситуаційна задача

I Вихідні дані

Ви – експерт консалтингової фірми «Консульт».

Компанія «Олімп» здійснює підготовку до впровадження системи стратегічного управління. Керівництво компанії звернулось до консалтингової фірми за консультаціями щодо розподілу функцій стратегічного управління між посадами заступника генерального директора з питань стратегічного розвитку, начальника відділу стратегічного розвитку, спеціалістами відділу стратегічного розвитку.

Враховуючи вимоги теорії та практики стратегічного управління, експертом розроблено Положення про відділ стратегічного розвитку підприємства (додаток В), матрицю функцій стратегічного управління (табл. 1).

II Завдання до ситуації

1. Уважно ознайомитись з Положенням про відділ стратегічного розвитку підприємства (додаток В).

2. Проаналізувати запропонований варіант основних та конкретних функцій стратегічного управління (табл. 1), внести корективи та доповнення.

3. Здійснити розподіл конкретних функцій стратегічного управління між визначеними посадами. (Позначка «+» - означає виконання функції, позначка «-» - означає відсутність участі у виконанні конкретної функції).

3. Сформувати та обґрунтувати переліки конкретних функцій стратегічного управління для кожної з визначених посад, за умов, що їх кількість становитиме 10. Вказати ступінь участі визначених посад у виконанні тієї або іншої функції (збір інформації, узагальнення, розробка варіантів, обрання остаточного варіанту, затвердження та ін.).

III Інформаційне забезпечення задачі: таблиця 1.

Таблиця 1 – Матриця розподілу функцій стратегічного управління підприємства

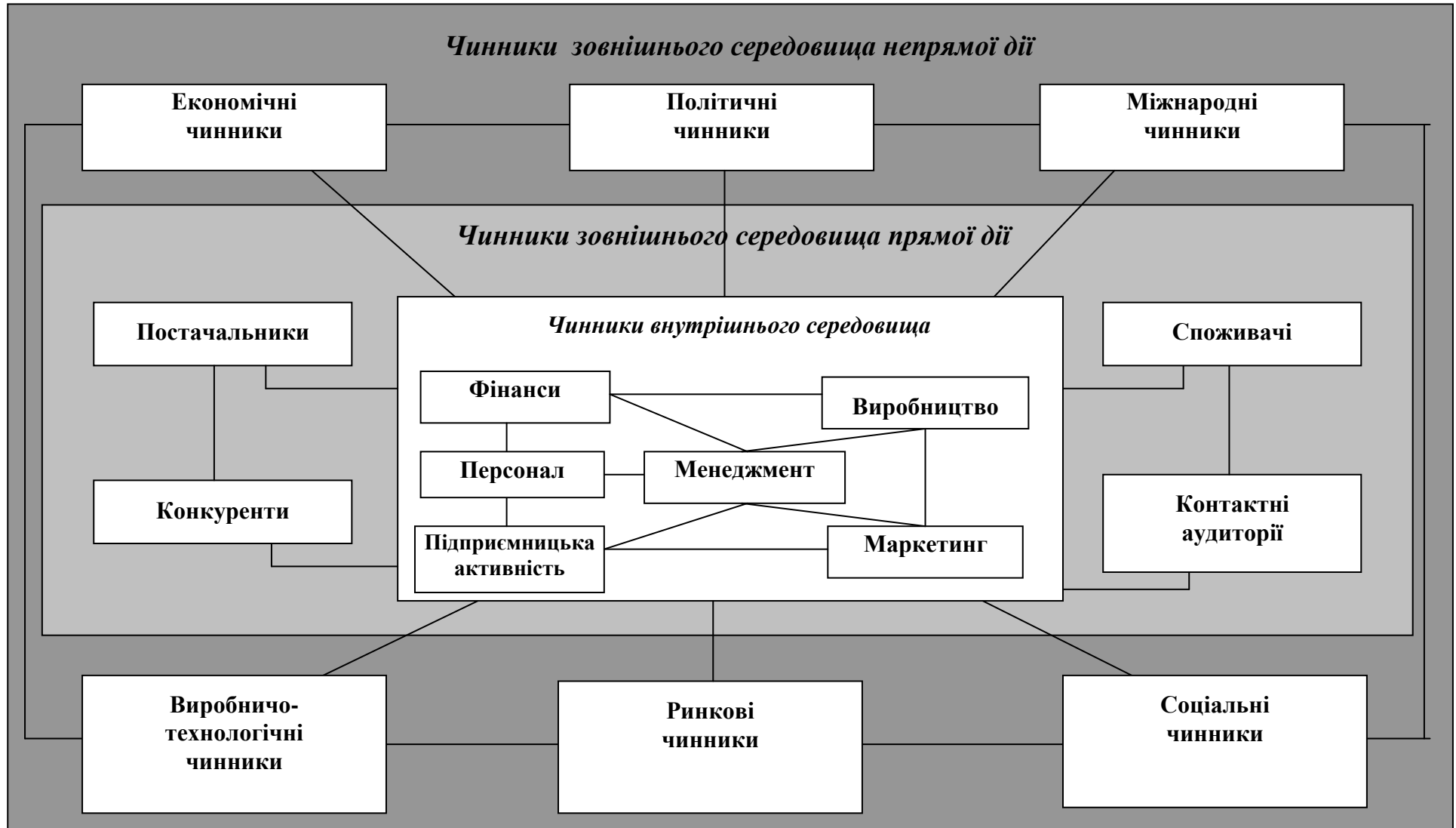
Основні та конкретні функції управління	Заст. генерального директора з питань стратегічного розвитку	Начальник відділу стратегічного розвитку	Спеціалісти відділу стратегічного розвитку
1	2	3	4
1. Аналітична функція			
1.1 Здійснення стратегічного аналізу			
1.2 Виявлення стратегічних проблем підприємства			
1.3 Виявлення стратегічних альтернатив підприємства			
1.4 Збір та узагальнення інформації для стратегічного аналізу			
1.5 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства			
2. Функція планування			
2.1 Визначення політики підприємства			
2.2 Затвердження місії підприємства			
2.3 Затвердження системи стратегічних цілей			
2.4 Розробка загальної стратегії підприємства			
2.5 Формування системи стратегій			

1	2	3	4
2.6 Коригування та затвердження стратегічного плану			
2.7 Прогнозування стратегічної позиції підприємства			
2.8 Затвердження стратегічного бюджету			
2.9 Формування програми стратегічних змін			
3. Функція організації			
3.1 Організація збору стратегічної інформації			
3.2 Здійснення моніторингу середовища			
3.3 Затвердження стратегічного плану розвитку			
3.4 Організація системи збору стратегічної інформації			
3.5 Затвердження системи комунікацій у процесі розробки та реалізації стратегій			
3.6 Оцінка стану стратегічних ресурсів підприємства			
3.7 Координація процесу реалізації стратегії			
3.8 Формування ОСУ відповідно до загальної стратегії			
3.9 Організація виконання програми стратегічних змін			
3.10 Забезпечення швидкої реакції підприємства на зовнішні та внутрішні зміни			
3.11 Формування штату спеціалістів та оцінка діяльності спеціалістів відділу стратегічного розвитку			

Продовження табл. 1

1	2	3	4
4. Функція мотивації			
4.1 Розробка системи мотивації персоналу за результатами реалізації стратегії			
4.2 Підготовка інформації щодо заохочення персоналу за результатами реалізації стратегії			
5. Функція контролю			
5.1 Контроль за реалізацією стратегії підприємства			
5.2 Оцінка діючої стратегії			
5.3 Оцінка результатів реалізації стратегії			
Разом конкретних функцій управління:	10	10	10

Додаток А
КАРТА СИСТЕМИ "ПІДПРИЄМСТВО – ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ"



204

Рисунок А1 - Карта системи "підприємство – зовнішнє середовище" (приклад)

Додаток Б
ОЦІНКА ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця Б1 -- Оцінка чинників зовнішнього середовища непрямої дії (приклад)

Група чинників (i)	Значущість α_i	Чинник (i,j)	Оцінка чинників			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5 ... 0	P_{ij}	0 ... +5	загрози	можливості
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Економічні	3	1.1 реалізація стратегії соціального та економічного розвитку України; 1.2 податкова політика; 1.3 тарифи на енергоносії та комунальні послуги; 1.4 темпи інфляції та дефляції	повільно стане жорсткішою зростуть зростуть		швидко стане більш сприятливою знизяться знизяться		
2 Політичні	2	2.1 політика роздержавлення та приватизації в галузі; 2.2 політична стабільність; 2.3 дієвість правової системи	несприятлива несприятлива стане слабкішою		сприятлива сприятлива посилиться		
3 Ринкові	3	3.1 натуралізація споживання 3.2 конкуренція з боку торгово-виробничих комплексів 3.3 конкуренція з боку харчової	пошириться посилиться посилиться		обмежиться знизиться стане		

Продовження табл.Б1

1	2	3	4	5	6	7	8
		промисловості 3.4 кон'юнктура та місткість ринку	зменшиться		слабкішою зросте		
4 Виробничо-технологічні	3	4.1 стан матеріально-технічної бази галузі 4.2 рівень розвитку технології та темпи її оновлення 4.3 обсяг НДДКР у галузі	застаріле знизиться знизиться		відповідає сучасним вимогам збільшиться збільшиться		
5 Міжнародні	2	5.1 бажання "ланцюгових" корпорацій інших країн мати доступ до ринків ресторанного господарства України 5.2 обсяг іноземних інвестицій	зменшиться скоротиться		зросте збільшиться		
6 Соціальні	3	6.1 соціальна напруженість у суспільстві 6.2 Використання громадських, позабюджетних, благодійних фондів для розвитку ресторанного господарства 6.3 Значення моральних і соціально-психологічних стимулів	посилиться збільшиться знизиться		стане слабкішою зменшиться зросте		

Таблиця Б2 - Оцінка чинників зовнішнього середовища прямої дії підприємства (приклад)

Група чинників (i)	Значущість a_i	Чинник (i,j)	Оцінка чинників			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	P_{ij}	+5	загрози	можливості
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Споживачі	5	1.1 місцезнаходження (по відношенню до підприємства); 1.2 демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності); 1.3 соціально-психологічні характеристики (положення у суспільстві, стиль поведінки, звичаї); 1.4 відношення до послуг ресторанного господарства (як оцінює якість обслуговування); 1.5 чутливість споживача до вартості послуг (яка залежить від орієнтації на певну марку, від наявності певних вимог до якості, від обсягів його доходу)	несприятлив е неперспек- тивні		сприятливе перспектив- ні		
			несприятливі		сприятливі		
			негативне		позитивне		
			висока		низька		

1	2	3	4	5	6	7	8
2 Постачальники	5	2.1 рівень спеціалізації постачальника; 2.2 вартість сировини та товарів 2.3 гарантія якості поставок; 2.4 графік поставок; 2.5 пунктуальність поставок	низький висока низька незадовільний низька		високий низька висока задовільний висока		
3 Конкуренти	5	3.1 кількість конкурентів; 3.2 обсяги діяльності конкурентів; 3.3 цінова політика конкурентів; 3.4 товарна політика конкурентів; 3.5 якість обслуговування споживачів	значна значні низькі ціни задовільна висока		не значна не значні високі ціни незадовільна низька		
4 Контактні аудиторії	4	4.1 ефективність проведення сертифікації послуг на безпеку; 4.2 ефективність впливу державних контролюючих органів на діяльність підприємства; 4.3 ефективність впливу громадських організацій на діяльність підприємства; 4.4 ефективність управління місцевих, регіональних органів влади; 4.5 вплив ЗМІ на громадську позицію	низька низька низька низька слабкий		висока висока висока висока значний		

Таблиця Б3 - Оцінка чинників внутрішнього середовища підприємства (приклад)

Складова внутрішнього середовища	Значущість α_i	Ключовий елемент	Оцінка ключового елемента			Сила впливу	
			-5	P_{ij}	+5	Слабкі сторони	Сильні сторони
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Менеджмент	5	1.1 система стратегічного управління на підприємстві; 1.2 аналіз та оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; 1.3 кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва; 1.4 рівень організаційної культури на підприємстві; 1.5 організаційна структура управління	неефективна формальний низька низький жорстка		ефективна неформальний висока високий гнучка		
2 Маркетинг	5	2.1 місцезнаходження підприємства (по відношенню до споживачів); 2.2 конкурентоспроможність послуг; 2.3 збирання і обробка необхідної інформації про ринок; 2.4 просування на ринок, реклама;	несприятливе знижується несистематичне не інтенсивне		сприятливе підвищується систематичне інтенсивне		

1	2	3	4	5	6	7	8
		2.5 канали розподілу – число дрібних підприємств, які входять до складу фірми	мала кількість		велика кількість		
3 Виробництво	5	3.1 вартість сировини та її доступність; 3.2 технічна ефективність потужностей та їх завантаженість; 3.3 фондвіддача; 3.4 трудомісткість виробництва продукції; 3.5 кваліфікація виробничих робітників	підвищується низька низька висока низька		знижується висока висока низька висока		
4 Персонал	5	4.1 чіткість розподілу функцій управління серед управлінських робітників; 4.2 мотивація АУП; 4.3 знання менеджменту, маркетингу, економіки, інформатики управлінськими робітниками; 4.4 мотивація виробничих робітників; 4.5 система підвищення кваліфікації	низька низька недостатні низька не ефективна		висока висока відмінні висока ефективна		

1	2	3	4	5	6	7	8
5 Підприємницька активність	5	5.1 Розробка нової продукції, послуг; 5.2 мотивація творчого відношення до роботи управлінських і виробничих робітників; 5.3 доля витрат у прибутку на дослідження, розробки, інновації; 5.4 частота оновлення технології виробництва, реалізації, обслуговування; 5.5 реалізація власних бізнес-ідей, бізнес-планів	не інтенсивна низька низька низька низька		інтенсивна висока висока висока висока		
6 Фінанси	5	6.1 рівень валового доходу; 6.2 ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат; 6.3 прибуток; 6.4 можливість залучення короткострокового капіталу; 6.5 можливість залучення довгострокового капіталу	знижується низький результат знижується низька низька		підвищується високий результат підвищується висока висока		

Додаток В

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Загальні положення

1.1 Відділ стратегічного розвитку є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується заступнику керівника підприємства з питань стратегічного розвитку.

1.2 Відділ стратегічного розвитку очолюється начальником, який призначається та звільняється з посади, яку обіймає, тільки керівником підприємства.

1.3 Відділ стратегічного розвитку керується у своїй діяльності законодавством України та цим Положенням.

2. Завдання

2.1 Визначення стратегічних орієнтирів підприємства.

2.2 Розробка загальної стратегії підприємства та складання стратегічного плану.

2.3 Контроль та координація діяльності з формування та реалізації стратегічного плану підприємства.

3. Структура

3.1 Структура та штати відділу затверджуються керівником підприємства на підставі завдань, ролі в управлінні та обсягу роботи.

3.2 Розподіл обов'язків між спеціалістами відділу здійснює начальник відділу відповідно до посадових інструкцій та цього Положення.

4. Функції

4.1 Оцінки та прогнозування стратегічних позицій підприємства.

4.2 Організації та проведення SWOT-аналізу.

4.3 Формування системи стратегічних цілей.

4.4 Формування стратегічного бюджету.

4.5 Розробка загальної стратегії підприємства та формування портфеля стратегій підприємства.

4.6 Формування варіантів стратегічного плану підприємства.

4.7 Організації моніторингу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства.

4.8 Формування системи стратегічної інформації.

4.9 Підготовка стандартних форм для аналізу та зберігання інформації.

4.10 Розробка стандартів для оцінки стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

4.11 Організація розробки заходів щодо коригування реалізації стратегії підприємства відповідно до змін середовища.

4.12 Надання стратегічної інформації іншим функціональним підрозділам підприємства.

4.13 Участь у розробці положення щодо мотивації персоналу в процесі реалізації стратегії.

4.14 Координація процесу розробки функціональних стратегій іншими підрозділами.

4.15 Визначення порядку та терміну формування стратегічного плану.

4.16 Організація та здійснення контролю за реалізацією стратегічного плану.

5. Роль відділу стратегічного розвитку та взаємовідносини з іншими функціональними підрозділами підприємства:

5.1 З відділом маркетингу (або збуту).

Одержує: стратегічний план маркетингової діяльності (стратегії охоплення ринку; товарної, цінової; збуту); релевантну інформацію про маркетингову діяльність; звіти про маркетингові дослідження; прогноз збуту товарів; інформацію про рекламну діяльність; релевантну інформацію щодо споживачів, конкурентів, постачальників; інформацію щодо ефективності засобів конкурентної боротьби, використання конкурентних переваг.

Надає: прогноз стратегічної позиції підприємства на привабливих ринках; інформацію щодо корпоративної стратегії та заходів її реалізації; інформацію щодо стратегічних цілей; результати SWOT-аналізу; інформацію про конкурентоспроможність підприємства, його конкурентну позицію; КЧУ підприємства; стандарти контролю реалізації стратегії.

5.2 З відділом кадрів.

Одержує: інформацію про зміни штатів, умови оплати праці, матеріальне заохочення; рекомендації з підбору кадрів; план підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів відділу стратегічного розвитку; інформацію щодо оцінки персоналу підприємства.

Надає: інформацію про стратегічні цілі підприємства, корпоративну стратегію; стратегічний план підприємства; пропозиції щодо підвищення кваліфікації персоналу відділу; пропозиції щодо потреби в спеціалістах відділу.

6. Права

6.1 Надає пропозиції щодо усунення слабких сторін діяльності підприємства.

6.2 Контролює процес реалізації стратегічного плану.

6.3 Здійснює оцінки стратегії підприємства.

6.4 Надає пропозиції щодо змін організаційної структури підприємства відповідно до обраної стратегії.

6.5 Розробляє заходи щодо зміни стратегічного потенціалу підприємства.

6.6 Одержує внутрішню інформацію, необхідну для розробки та оцінки стратегій.

6.7 Координує процес формування стратегічного плану підприємства.

7. Відповідальність

7.1 Відповідальність за виконання завдань та функцій, покладених на відділ цим Положенням, несе начальник відділу.

7.2 Спеціалісти відділу відповідальні за виконання своєї роботи відповідно до посадових інструкцій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – СПб: Питер, 2003. – 544с.; 2007. – 495с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 344с.
3. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией. Учебное пособие. – М.: Инфра-М/РИОР, 2014. – 239с.
4. Афанасьев, М. В. Стратегія підприємства [Текст] : навчально-методичний посібник / М. В. Афанасьев, Г. О. Селезньова. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 272 с.
5. Бізнес-менеджмент [Текст] : навч. посібник / Л. І. Федулова [та інші] / За ред. Л. І. Федулової. – К. : Наук. світ, 2002. – 593 с.
6. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллект-карты для руководителя. Стратегии грамотного управления. – М.: Попурри, 2014. – 256с.
7. Василенко, В. О. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
8. Веснин В. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Проспект, 2017. – 328с.
9. Власова, Н. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] : монографія / Т. В. Андросова, Н. О. Власова, О. А. Круглова, Н. В. Михайлова. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 219 с.
10. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання [Текст] : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000.
11. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 292с.
12. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 254с.
13. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
14. Забродська, Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії [Текст] : навч. посібник для студ. екон. спец. / Л. Д. Забродська. : ХДАТОХ – Харків, 2001. – 171 с.
15. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент: Частина 1 «Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації»: навч. посібник у структур.-логіч. схемах /– Х. : ХДУХТ, 2017- 119с.
16. Зенгер Х. фон. 36 стратегем для менеджеров. – М.: Олим-Бизнес, 2014. – 212с.
17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 376с.
18. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
19. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

20. Краснокутська, Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
21. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачина Т.А. Стратегическое развитие организации. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 284с.
22. Мадрас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 206с.
23. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 362с.
24. Мартиненко, М. М. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
25. Менеджмент для магистров [Текст] : учеб. пособие / Под ред. С. Н. Козьменко. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 762 с.
26. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / [Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін.] ; за ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 430 с.
27. Минцберг, Г. Школы стратегии [Текст] : [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; под. ред. Ю. М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
28. Мізюк, Б. М. Стратегічне управління [Текст] : підручник / Б. М. Мізюк. – 2-е вид., переробл. і доповн. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
29. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208с.
30. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 262 с.
31. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УВПК: ЕксОб, 2002. – 560 с.
32. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор видавництво, 2013. – 250 с.
33. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 465 с.
34. П'ятницька, Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
35. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
36. Пирс Дж.А., Робинсон Р.Б. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2013. – 560с.
37. Пічугіна, Т. С., Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.
38. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Актуальный курс. Учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 464с.
39. Попов С.А. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4.

Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 2005. — 344с.

40. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 588с.

41. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В. К. Сирый, И. О. Бухаров, С. В. Ярков, Ф. Л. Сокирянский. – М.: Эксмо, 2010. – 352 с.

42. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.

43. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г. и др. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент. Учебник. – Харьков: Олант 2002. – 416с.

44. Стратегическое управление. Учебник / ред. И. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 234с.

45. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю. В. Соболев [и др.]. – Х.: Олант, 2002. – 416 с.

46. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К.: Кондор, 2008. – 287 с.

47. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – 928с.

48. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

49. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

50. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Шталь. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 274 с.

51. Яцун Л.М. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л.М. Яцун, Л.Д. Льовшина, О.В. Новікова, О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова. – Х.: Світ книг, 2018. – 486 с.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ТКАЧОВА Світлана Сергіївна
ПІЧУГІНА Тетяна Сергіївна
ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій
д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

План 2019 р., поз. 120

Підп. до друку 16.12.2019 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 2,07 Мб. Тираж 10 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК 4417 від 10.10.2012 р.