

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Т. С. Обиденнова – канд. екон. наук, доцент, доцент ЗВО кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

О. С. Пархоменко – канд. екон. наук, доцент, доцент ЗВО кафедри управління та адміністрування Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 5 від 30 січня 2025 року)*

С 83 **Стратегічне управління бізнесом** : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» [Електронний ресурс] / уклад. Ю. Е. Дуднева. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 69 с.)

У методичній розробці міститься конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління бізнесом», у якому розглядається матеріал всіх тем дисципліни, наведено питання для самоперевірки знань здобувачами вищої освіти та контрольні питання по модулях курсу. Наведено список рекомендованої літератури.

Видання призначене слухачам магістратури денної та заочної форм навчання спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» (ОПП «Митна справа»).

УДК 658.009.12(075.8)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Дуднева Ю. Е., уклад., 2025

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Процес стратегічного управління бізнесом. Дослідження середовища бізнес-структур	6
Тема 1. Сутність стратегії та стратегічного управління бізнесом	6
Тема 2. Процес стратегічного управління. Формування місії та цілей. Стратегічне планування в організації	11
Тема 3. Аналіз конкурентного середовища	20
Тема 4. Управління стратегічним потенціалом бізнес-структури. Конкурентні переваги. Зміцнення конкурентних позицій	29
Розділ 2. Генерація стратегій. Управління реалізацією стратегії	36
Тема 5. Типологія та особливості стратегій розвитку організації: корпоративний, бізнесовий та галузевий підходи	36
Тема 6. Аналіз та управління «портфелем» організації: стратегії і методи оцінки стратегічних позицій	45
Тема 7. Загальні види конкурентних стратегій. Генерація стратегій на бізнес-рівні	53
Тема 8. Управління реалізацією стратегії. Стратегічний контроль	61
Ключові терміни та поняття	65
Література	69

ВСТУП

Вітчизняні компанії, діючи в умовах нестабільного розвитку ринку, посилення технологічного динамізму і конкурентної боротьби, стикаються з необхідністю використовувати методологію стратегічного управління у своїй повсякденній діяльності.

Митні спеціалісти у своїй діяльності постійно стикається зі змінами в міжнародному законодавстві, політичних і економічних умовах, які впливають на торгові процеси. Стратегічне управління дає інструменти для розробки гнучких і стійких стратегій, які допоможуть компаніям адаптуватися до змін і мінімізувати ризики в умовах невизначеності. Також стратегічне управління допомагає зрозуміти, як логістичні процеси вбудовуються в загальну стратегію бізнесу, як бізнес розробляє стратегії для оптимізації митних процедур, зниження витрат та максимізації ефективності ланцюгів постачання. Правильне використання митних пільг, регуляцій і тарифів має стати частиною бізнес-стратегії компанії для оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності. Митні спеціалісти, що працюють в рамках міжнародної торгівлі та експорту-імпорту, повинні розуміти ринкові стратегії своїх партнерів і конкурентів. Це допоможе їм передбачити потреби компаній, налаштувати ефективну взаємодію з бізнесом і сприяти успішній реалізації бізнес-проектів.

Сучасні умови ведення бізнесу на національному та міжнародному рівні висувають підвищені вимоги до якостей управлінців усіх рівнів, націлюють на формування особистості з креативним типом мислення, ініціативою, самостійністю і оригінальністю у прийнятті рішень. Відповідні компетенції формує дисципліна «Стратегічне управління бізнесом», даючи необхідні знання для розуміння складних економічних процесів, розвитку управлінських навичок і впровадження стратегій, що дозволяють ефективно працювати в умовах мінливого економічного середовища.

Основною метою вивчення навчальної дисципліни є розвиток управлінської компетентності здобувачів вищої освіти через оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління бізнесом та формування здатності розробляти стратегічні рішення в процесі управління діяльністю та розвитком бізнес-структур в умовах конкурентного ринку.

Основні завдання вивчення дисципліни полягають у: вивченні значення стратегічного управління в процесі діяльності організації; оволодінні теоретичними основами процесу формування стратегії організації, а саме формулювання стратегічного бачення, стратегічного мислення, етапів розробки стратегій; вивчення особливостей та відмінностей функціонування стратегій управління організаціями; формування фахових навичок застосування інструментарію розробки та реалізації стратегічних програм ефективного розвитку та функціонування організацій.

Конспект лекцій з дисципліни структурований у відповідності до робочої навчальної програми, містить теоретичний матеріал з усіх тем курсу, може використовуватися слухачами під час опрацювання лекційного матеріалу, самостійного вивчення матеріалу, підготовки до практичних занять, підготовки до підсумкового контролю.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА БІЗНЕС-СТРУКТУР

Після вивчення модулю 1 здобувачі вищої освіти повинні

знати: концепцію стратегічного управління сучасним бізнесом; етапи стратегічного управління; методи стратегічного планування; методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища бізнес-структури; підходи до стратегічного аналізу галузевого конкурентного середовища, методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу фірми; технології формування та розвитку конкурентних переваг бізнес-структури;

вміти: здійснювати оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища організації із застосуванням аналітичних та експертних процедур; визначати стратегічні цілі функціонування організації; розробляти систему стратегічних планів; оцінювати діючу стратегію; скласти первинну та кореляційну матрицю SWOT, здійснювати оцінку конкурентоспроможності діючого потенціалу підприємства; проводити стратегічну сегментацію.

Тема 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Навчальна мета. Формування знань щодо визначення сутності, основної мети, переваг стратегічного управління бізнесом як методології, особливостей стратегічних рішень суб'єктів господарювання. Здобуття теоретичних знань щодо сутності та змісту поняття «стратегія». Формування умінь порівнювати стратегічне управління з іншими підходами до управління організаціями.

Основні терміни й поняття: модель управління, стратегічне управління, стратегія, стратегічні рішення, стратегічне планування.

1.1 Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент започаткований приблизно у 70-ті рр. XX ст. в американській економіці, пізніше поширилося в інших країнах. Його вважають найсучаснішою модифікацією стратегічного корпоративного планування. Основна відмінність між ними полягає в тому, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент зорієнтований на досягнення певних результатів: нових ринків, нових товарів і нових технологій. Перефразовуючи П.Друкера, І.Ансофф дав таке визначення: стратегічне планування – управління планами, а стратегічний менеджмент – управління результатами.

У сучасних умовах розрізняють два напрями розвитку стратегічного менеджменту.

Перший з них є логічним продовженням стратегічного планування. Він охоплює підсистему аналізу й планування стратегії та підсистему реалізації стратегії. Це практично управління стратегічними можливостями організації, тому

його іноді називають *регулярним стратегічним менеджментом*. Цей методично досить повно розроблений напрям часто застосовують на практиці.

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

На думку деяких учених [10], в останні роки стратегічний менеджмент дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему *стратегічного підприємництва*. Великі, раніше досить успішні компанії зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною автоматизацією, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби.

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії:

- усвідомлення необхідності прийняття рішення, тобто, інтелектуальну стадію;
- діагностику та структурування проблеми;
- формування варіантів подальших дій;
- прийняття одного або декількох варіантів для реалізації;
- реалізацію рішення;
- контроль за виконанням і оцінку результатів.

Предметом стратегічного управління є проблемні питання щодо формування джерел і механізмів довгострокового розвитку суб'єктів господарювання (їх структурних одиниць) у нестабільному і мінливому ринковому середовищі, які призвані забезпечити гнучку відповідність внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища.

Об'єкти стратегічного управління – організація (бізнес-структура), стратегічні господарські центри (СГЦ), функціональні сфери організації.

1.2 Поняття «стратегія організації»

Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

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

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

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

Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І.Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям розвитку.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; наявну політику; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру. Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Що таке стратегія допомагає визначити рис. 1.1.

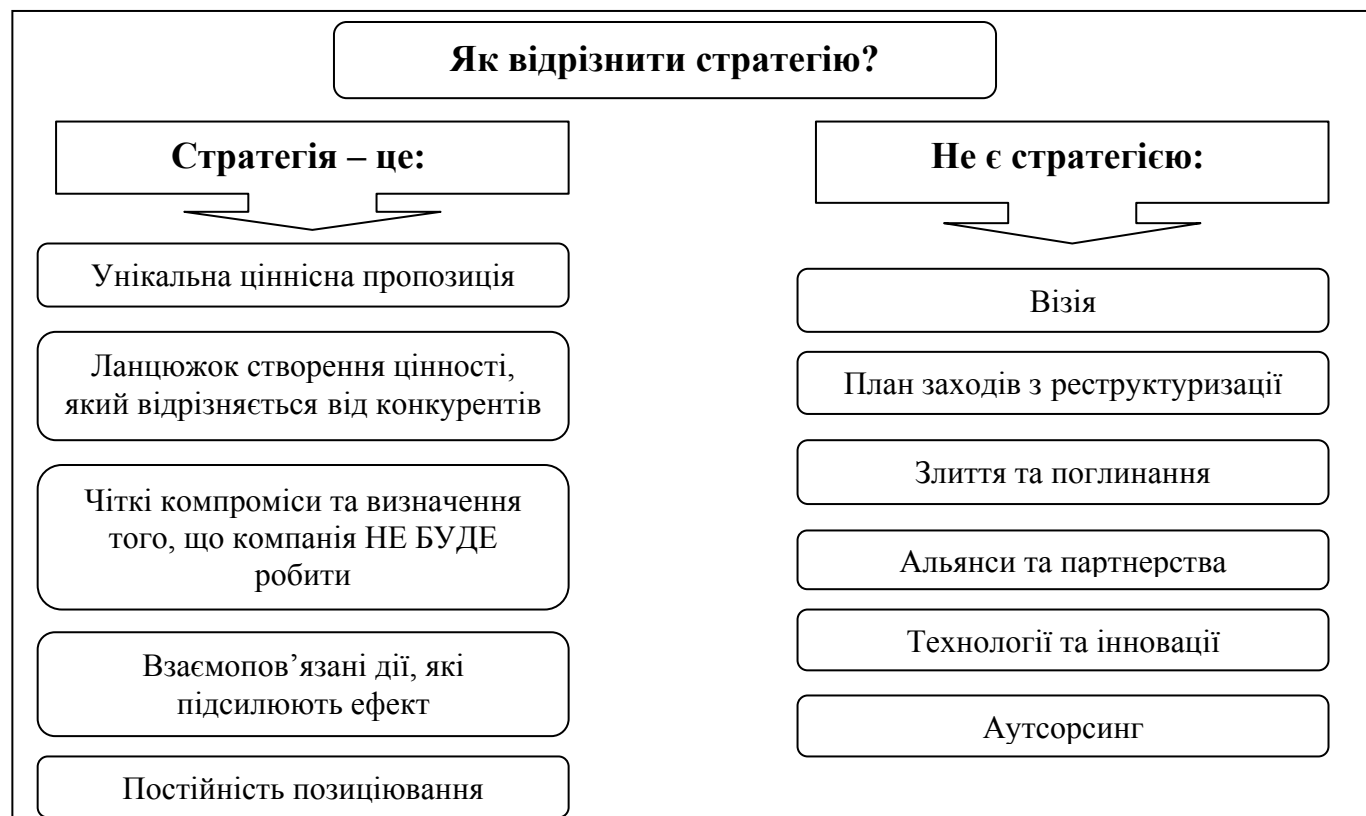


Рис. 1.1 Що таке стратегія

Види стратегій організації наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Види стратегій підприємства

Стратегічно орієнтована організація – це організація, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного менеджменту; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Така організація має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями».

Ці переваги виявляються в таких характеристиках:

1. Організація може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора «невизначеності майбутнього».

2. Організація має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Організація має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Організація полегшує собі роботу для забезпечення довго та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Організація стає більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Організація полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Порівняння концепцій стратегічного та оперативного менеджменту наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння стратегічного та оперативного менеджменту

Критерій порівняння	Концепція оперативного менеджменту	Концепція стратегічного менеджменту
Місія організації	Організація існує для виробництва товарів (надання послуг) з метою отримання доходу від їх реалізації	Вживання організації в довгостроковій перспективі внаслідок досягнення динамічного балансу у взаємовідносинах з оточенням
Переважна концентрація уваги менеджменту	Погляд всередину організації, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження та адаптація до змін в оточенні
Урахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс, як на виконавців окремих функцій та робіт	Погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність та джерело конкурентоспроможності
Основні фактори побудови системи управління	Функція та організаційні структури, процедури, техніка та технології	Персонал, системи інформаційного забезпечення, ринок
Оцінка ефективності діяльності та управління	Визначається як категорія, що відображає прибутковість та раціональність використання виробничого потенціалу організації	Знаходить прояв у тому, наскільки здатна організація своєчасно реагувати на нові запити ринку та змінюватися залежно від зміни оточення

1.3 Стратегічні рішення в організації

Стратегічні рішення – це управлінські рішення, які:

1) орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;

2) пов'язані з відповідною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, які впливають на підприємство;

3) пов'язані із залученням значних ресурсів і тому можуть мати надзвичайно важливі, довгострокові наслідки для підприємства.

До числа стратегічних рішень можна віднести реконструкцію організації; впровадження інновацій (нова продукція, нова технологія); організаційні зміни (зміни організаційно-правової форми, структури виробництва та управління); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств тощо.

Стратегічні рішення характеризуються тим, що вони:

- інноваційні по своїй природі, а оскільки людині та організації властиво відкидати все нове, то потрібні особливі заходи по переборенню відхилення. такі рішення повинні бути відкритими і зрозумілими співробітниками, що може бути реалізовано на основі використання внутрішнього маркетингу;
- спрямовані на перспективні цілі організації, на можливості, а не на завдання, на майбутнє, а не сьогодення;
- відрізняються від тактичних рішень тим, що багато альтернатив не визначено;
- спрямовані в майбутнє і є, відповідно, невизначеними по своїй природі;
- потребують знань – результат, як правило, більш залежить від якості рішення, ніж від швидкості чи своєчасності його прийняття;
- суб'єктивні за своєю природою, не піддаються, як правило, об'єктивній оцінці;
- безповоротні і мають довгострокові наслідки.
- велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих фахівців.

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

Питання та завдання для самоперевірки знань:

1. Чим обумовлений перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту як методології сучасного управління?
2. Як ви розумієте термін «стратегія»?
3. Які чинники впливають на зміст стратегії організації?
4. Чим відрізняються стратегічні рішення від звичайних управлінських рішень?
5. Як ви розумієте поняття «стратегічно орієнтована організація»? Наведіть приклади з бізнес-діяльності.

Тема 2. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальна мета. Оволодіти знаннями відносно етапів стратегічного управління, сутності та принципів стратегічного планування. Сформувані вміння побудови «дерева стратегічних цілей» та визначення факторів впливу на стратегічні цілі. Сформувані вміння вибору місії підприємства, класифікації стратегічних цілей.

Основні терміни й поняття: місія організації, філософія організації, мета, «дерево цілей», стратегічне планування, стратегічна прогалина.

2.1 Основні етапи стратегічного управління

Структура процесу стратегічного управління включає наступні стадії:

- визначення місії та цілей організації;
- діагностика середовища;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль за реалізацією стратегії.

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

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

Вибір стратегії – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління.

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

Контроль за реалізацією стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити зворотній зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації та напряду їх досягнення.

2.2 Місія підприємства та правила її формулювання

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації стосується її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У

ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

Місія – мета, задля якої існує організація; найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

«Бачення» – погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Місія складається з довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати.

Місія – генеральна мета підприємства, яка стосується його довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при чому «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Правила формулювання місії (генеральної мети) підприємства.

1. Забезпечити відкриту розробку та обговорення місії серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування місії).

2. Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти місії в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

3. Визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо місії, інші – усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

У змісті місій також можуть бути враховані фактори, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Елементи місії організації

Фактор	Ключова проблема
Клієнти	Хто є клієнтами організації?
Товари/послуги	Які товари/послуги пропонуються?
Розміщення	Де організація веде конкурентну боротьбу?
Технологія	Яка базова технологія виробництва продукції / надання послуг?
Проблеми виживання	Яку економічну ціль переслідує організація?
Філософія	Які базові переконання, цінності й пріоритетні прагнення?
Бажаний образ	До якого іміджу прагне організація та яку відповідальність воно бере перед спільнотою?
Соціальна відповідальність	Яка позиція по відношенню до свого персоналу?
Уявлення про себе	Які заявлені відмітні якості і конкурентні переваги?

2.3 Стратегічні цілі. Побудова «дерева стратегічних цілей»

Мета в управлінні – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкту, щодо якого формулюється мета.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів:

- певного показника, за яким перевіряють виконання критерію;
- засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника
- завдання – певного значення масштабу, якого організація прагне досягти.

Наприклад, для основної економічної цілі організації показником може бути рентабельність капіталу; засобом вимірювання – середня рентабельність для певного періоду, а завданням – конкретне її значення, якого організація прагне досягти.

Система цілей організації має досить складну структуру.

Стратегічні цілі пов'язані з: реалізацією напрямків 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.

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

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 2.1:

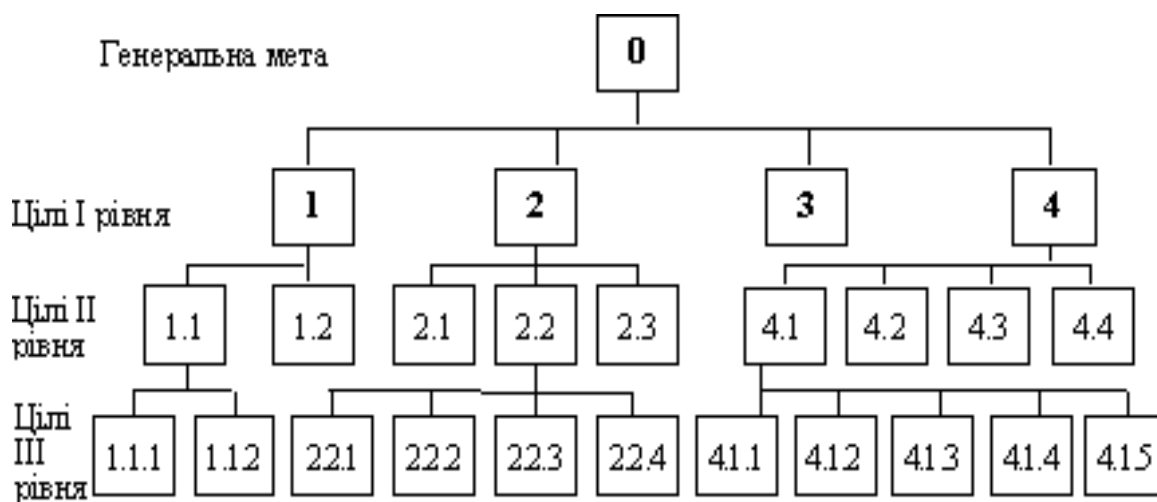


Рис. 2.1 «Дерево цілей» організації [3]

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція

використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції».

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід:

а) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

Метод дезагрегації цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують реально існуючі об'єкти або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять:

а) система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (на рис. 3.1 її позначено символом «0»);

б) підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (на рис. 3.1 її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), у якій підсистеми є функціонально значущими;

в) елементи як сукупність складових елементів підсистем (на рис. 3.1 їх позначено цифрами 1.1 – 4.1.5).

Варто зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативні варіанти, а являє собою узагальнені взаємопов'язані підсистеми (рис. 2.2).

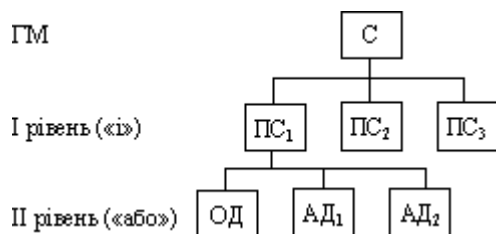


Рис. 2.2 Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації [3]

Далі побудову «і/або» – «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій для їхнього досягнення.

Метод забезпечення необхідних умов при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь якого типу. Автором цього підходу є В.Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків. Схематично метод забезпечення необхідних умов наведено на рис. 2.3.

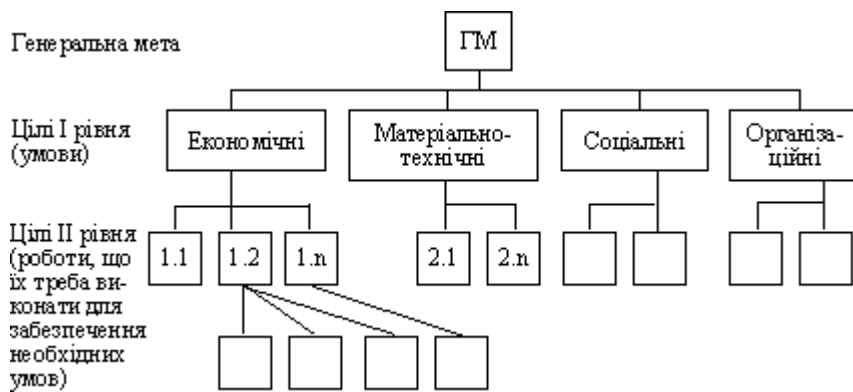


Рис. 2.3 Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов [3]

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувують вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей I рівня. Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт, наприклад: 1.1 – залучення інвестицій; 1.2 – одержання кредитів; 2.1 – придбання та налагодження устаткування; 3.1 – залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 – зміни в структурі організації тощо.

2.4 Формування системи стратегічних цілей і завдань

Визначення мети в управлінні – це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємозв'язаних дій:

- 1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;
- 2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;
- 3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;
- 4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкту управління.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в середовищі функціонування організації;
- 2) установлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);

4) установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем та виконавців як інструмента забезпечення їх виконання.

Незалежно від системи управління, в якій відбувається встановлення цілей, розрізняють такі основні підходи до організації цього процесу: централізований, децентралізований і змішаний.

Централізований підхід до визначення цілей («згори – вниз») передбачає формулювання головних цілей вищим керівництвом організації, а на їхній основі свої цілі вибирають нижчі рівні управління. Цей підхід є логічним способом поділу завдань, сформульованих для всієї організації, на цілі, за досягнення яких відповідають керівники самостійних підрозділів. Водночас усі цілі підпорядковані одній орієнтації, що є істотною перевагою. Разом із тим можливе неприйняття цих цілей нижчими рівнями організації. Такий конфлікт між різними рівнями керівництва породжений значною мірою орієнтаціями виконавців, які впливають на прийняття управлінських рішень. Ще одним недоліком цього підходу є те, що навіть у випадку виявлення певних неузгоджень у сформульованих цілях або під час їх реалізації низові ланки не завжди мають можливість (а іноді й бажання) довести цю інформацію до вищого керівництва.

Децентралізований підхід до визначення цілей («знизу – вгору») передбачає, що цілі нижчих ланок є основою для формулювання цілей вищого рівня, а також більшої самостійності і відповідальності всіх підрозділів і кожного працівника. Такий процес відповідає філософії тих організацій, які декларують залучення до управління працівників усіх рівнів. Прикладом децентралізованого підходу може бути процедура, яка практикується в японських компаніях. Виконавець приймає рішення, яке потім скеровує на узгодження в усі підрозділи організації, які будуть причетні до його виконання. Кожна зацікавлена особа висловлює свою думку з цього питання. У випадку виникнення неузгодженості, рішення повертається до виконавця. І навпаки, за його підтримки йде на наступне погодження і врешті приймається керівником.

Водночас не завжди існує можливість «знизу» визначити й оцінити глобальні завдання, які стоять перед організацією загалом, і скоординувати діяльність усіх працівників на їх досягнення. Деколи визначення цілей «знизу – вгору» може свідчити про відсутність стратегічного управління з боку вищого керівництва. За оцінками фахівців, децентралізований підхід доцільно застосовувати в акціонерних товариствах, особливо закритого типу.

Змішаний підхід передбачає, що керівники вищого рівня розробляють основні показники діяльності організації на плановий період і доводять їх до відповідних підрозділів, які аналізують свої можливості у виконанні поставлених завдань і при потребі уточнюють їх, а потім повертають для розгляду й затвердження вищому керівництву. Цей підхід застосовують на практиці багато зарубіжних приватних фірм. Загалом він об'єднує обидва з описаних вище способів визначення цілей, що до певної міри дає змогу позбутись їхніх недоліків.

2.5 Сутність та процес стратегічного планування

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій,

оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможної організації у довгостроковій перспективі.

Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему стратегічного планування, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування: модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією управлінського циклу, невідповідність між метою та ситуацією, що склалася в об'єкті управління, називають проблемою.

Проблема – це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

Залежно від цих характеристик розрізняють комплексні або специфічні, довго або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші проблеми. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення впливу на підприємство та окремі його підсистеми.

Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами.

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування – активної адаптації до середовища та середовища – до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінювання середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг [5]. Він описує три основних моделі:

– «планову» – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

– «підприємницьку» – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях

щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

– *«навчання на досвіді»* – використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник – підприємець.

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

Узагалі важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу в розробці стратегій. Так, залежно від участі керівника та виконавців А.Томпсон розрізняє такі підходи [2]:

1. *Одноосібний підхід*. У цьому разі керівник є головним стратегом–архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні 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 взаємодією виконавців.

4. *Підхід, побудований на конкуренції*. Зміст цього підходу - 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.

Питання та завдання для самоперевірки знань:

1. Які етапи включає процес стратегічного управління бізнесом?
2. Як Ви розумієте поняття «місія», «бачення» та «філософія» організації? У чому їх суттєві відмінності?
3. Яка основна ідея побудови «дерева цілей»?
4. У чому переваги та недоліки централізованого та децентралізованого підходів до встановлення цілей? Відповідь обґрунтуйте.
5. Перелічіть основні елементи місії підприємства. З якою метою підприємство формулює свою місію?

Тема 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Навчальна мета. Оволодіння знання щодо сутності, предмету та об'єкту стратегічного аналізу середовища, характеристик середовища, ступеню нестабільності зовнішнього середовища, особливостей галузевого середовища організації. Формування вмінь структурування конкурентного середовища організації, оволодіння методами стратегічного аналізу середовища.

Основні терміни й поняття: стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, нестабільність зовнішнього середовища, галузь, модель галузевої конкуренції, життєвий цикл галузі, КФУ галузі.

3.1 Сутність та об'єкти стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище організації в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей організації. За допомогою стратегічного аналізу готують комплексний стратегічний план розвитку, здійснюють науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень (рис. 3.1).

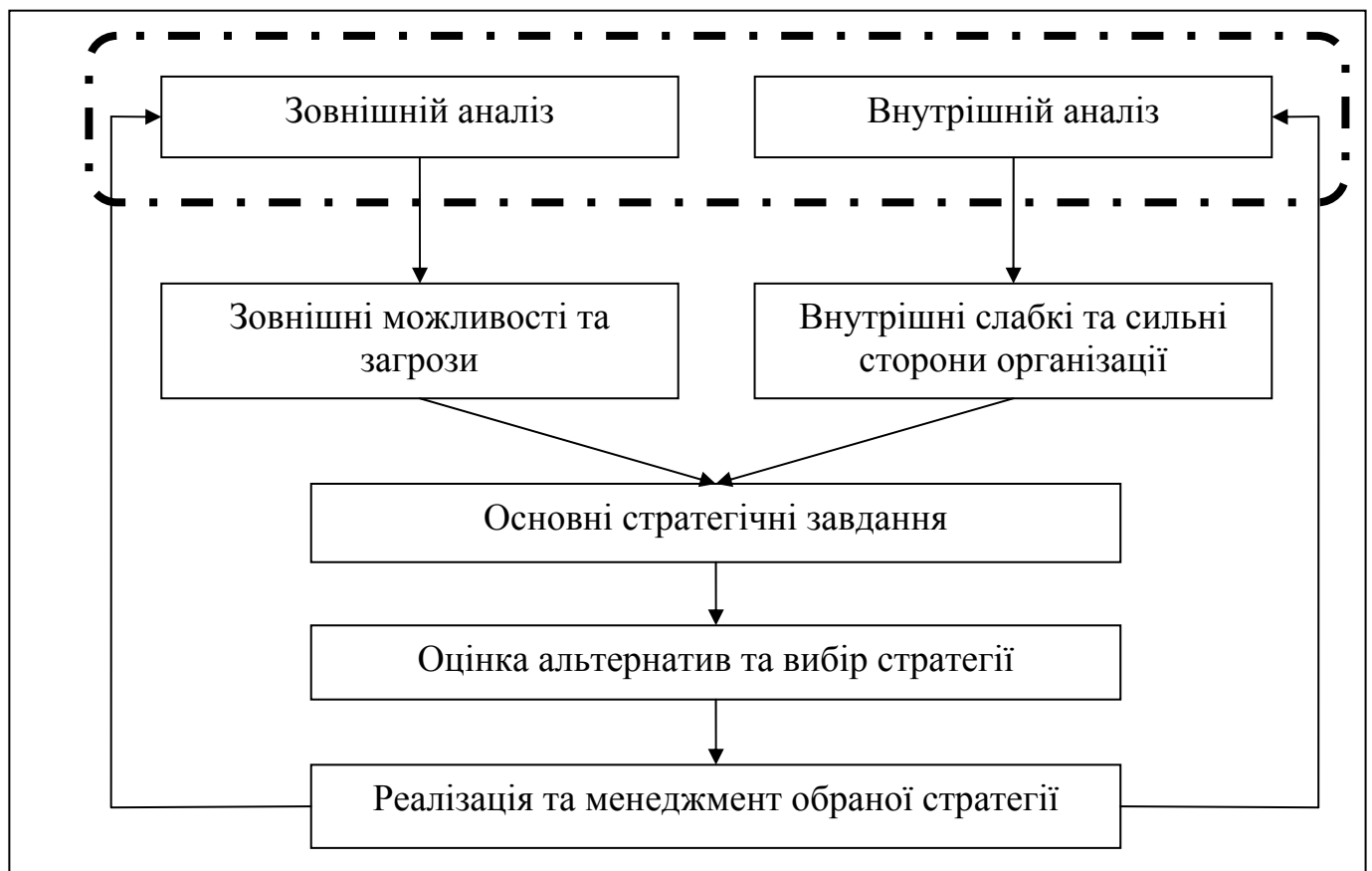


Рис. 3.1 Місце стратегічного аналізу в стратегічному процесі

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів його розвитку.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку організації, її організаційні, економічні та інформаційні

ресурси й можливості, які розглядають з позицій нарощування стратегічного потенціалу організації та зміцнення її позицій на ринку в довгостроковому аспекті.

Як об'єкти стратегічного аналізу переважно виділяють окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП) – це квазі автономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою.

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремі сегменти оточення (ринку), на які організація має вихід або бажає вийти.

Середовище організації є неоднорідним, тому з метою аналізу доцільно поділити його на окремі складові.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Аналіз макрооточення передбачає вивчення впливу таких компонент: демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової, соціально-культурної. Сучасні фахівці вважають, що можна обмежитися аналізом чотирьох компонент макрооточення: соціальної, технологічної, економічної, політичної (так званий СТЕП-аналіз або англ. PEST-аналіз) (рис. 3.2).

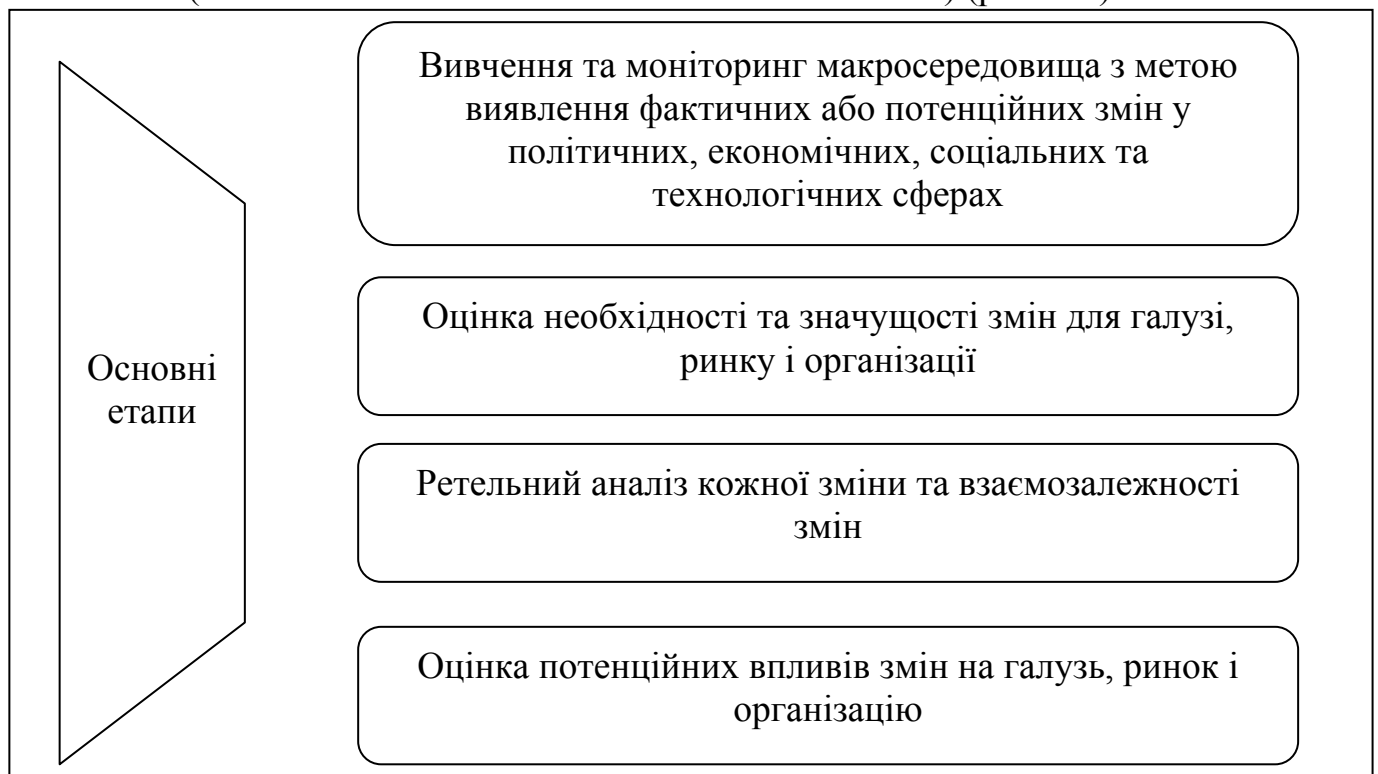


Рис. 3.2 Проведення PEST-аналізу

Характеристика стану макрооточення організації

Компонента	Найважливіші чинники
Економічна	Економічні умови включають загальний економічний клімат і конкретні фактори, такі як відсоткові ставки, обмінні курси, рівень інфляції, рівень безробіття, темпи економічного зростання, торговельний дефіцит або надлишок, норми заощаджень і внутрішній продукт на душу населення. Деякі галузі, такі як будівництво, особливо вразливі до економічних спадів, але на них позитивно впливають такі фактори, як низькі процентні ставки. Інші, такі як роздрібна торгівля за зниженими цінами, виграють, коли загальні економічні умови слабшають, оскільки споживачі стають більш уважними щодо ціни.
Екологічна	До них належать умови довкілля, такі як погода, клімат, зміна клімату та пов'язані з ними чинники, як-от повені, пожежі чи нестача води. Ці фактори можуть безпосередньо впливати на такі галузі, як страхування, сільське господарство, виробництво енергії та туризм. Вони можуть мати непрямий, але суттєвий вплив на інші галузі, такі як транспорт і комунальні послуги. Актуальність екологічних міркувань впливає з того факту, що деякі галузі промисловості більш, ніж інші, сприяють забрудненню повітря та води або виснаженню природних ресурсів, або неефективному використанню енергії/ресурсів, або тісно пов'язані з іншими видами діяльності, що завдають шкоди навколишньому середовищу. (погана сільськогосподарська практика, утворення відходів, які не підлягають переробці або біорозкладанню). Зростаюча кількість компаній у всьому світі, у відповідь на суворіші екологічні норми, а також на зростаючу стурбованість громадськості щодо навколишнього середовища, впроваджує заходи екологічної відповідальності
Технологічна	До технологічних чинників належать швидкість технологічних змін і технічний розвиток, який має потенціал широкомасштабного впливу на суспільство, наприклад, гена інженерія, нанотехнології та технології сонячної енергії. До них належать інституції, що беруть участь у створенні нових знань і контролюють використання технологій, такі як науково-дослідні консорціуми, спонсоровані університетами технологічні інкубатори, закони про патенти та авторське право та державний контроль над Інтернетом. Технологічні зміни можуть сприяти появі нових галузей, таких як дрони, технології віртуальної реальності та «розумні» речі. Вони можуть посилювати конкуренцію з традиційними галузями, як це зробили хмарні обчислення, 3-D друк і Великі Дані, або зробити інші галузі застарілими (кінокамери, музичні компакт-диски).
Соціально-культурна	Соціокультурні сили включають суспільні цінності, погляди, культурні впливи та спосіб життя, які впливають на попит на певні товари та послуги, а також демографічні фактори, такі як чисельність населення, темпи зростання та віковий розподіл. Соціокультурні сили залежать від місцевості та змінюються з часом. Прикладом може бути тенденція до здоровішого способу життя, яка може спрямувати витрати на тренажери та оздоровчі клуби, а не на алкоголь і фаст-фуд.
Політико-правова	До відповідних політичних факторів належать такі питання, як податкова політика, фінансова політика, тарифи, політичний клімат і дієвість таких установ, як банківська система. Деякі види політики впливають на певні галузі промисловості більше, ніж на інші. Прикладом є енергетична політика, яка прямо впливає на виробників енергії та великих споживачів енергії більше, ніж на інші види бізнесу.

Таблиця 3.2

Характеристика етапів стратегічного аналізу

Аналіз місії і цілей	Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз середовища в цілому
Завдання			
Ідентифікація місії та цілей розвитку	Оцінювання стратегічного потенціалу	Оцінювання стратегічного клімату	Оцінювання стратегічної позиції та конкурентних переваг
Інструменти			
«Дерево цілей» Модель системи стратегічного менеджменту	ЖЦ товару та організації, схема бізнес-процесів, СГЦ, матриця «рентабельність-частка ринку»	ЖЦ галузі, силове поле, PEST-аналіз, 5 сил М.Портера, КФУ	Матриця Ансофа «товар-ринок», матриця BCG, матриця GE
Рішення			
Формулювання місії, вибір цілей розвитку, вибір структури «дерева цілей»	Вибір варіанта побудови внутрішнього середовища, оцінка потенціалу	Вибір варіанту зовнішнього середовища, вибір оцінки клімату	Структуризація стратегічного простору, ідентифікація стратегії по позиції

Одним з найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища є метод SWOT. Його назва є аббревіатурою англійських слів strength (сила), weakness (слабкість), opportunities (можливості), threats (загрози) (рис. 3.3).

	Можливості (шанси) зовнішнього середовища: 1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	Загрози зовнішнього середовища: 1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
Сильні сторони: 1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? Розвивати?	Поле СіМ Рішення: використовувати? Яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сила»? (перелік заходів)
Слабкі сторони: 1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? Що саме? В якому порядку?	Поле СлМ Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис.3.3 Матриця кореляційного SWOT-аналізу

3.2 Стратегічний аналіз галузевого (конкурентного) середовища організації

Аналіз оточення організації слід розпочинати з дослідження структури галузі, в якій вона працює.

Галузь – це група організацій, які реалізують однорідні товари й послуги та конкурують на одному ринку.

Виділяють наступні стадії аналізу галузі:

– *визначення економічних характеристик галузевого середовища* (розмірів ринку; масштабів конкуренції; темпів росту ринку (%); стадії життєвого циклу галузі; структури конкуренції, числа споживачів і їх фінансових можливостей; ступеня вертикальної інтеграції; темпів технологічних змін і продуктових інновацій; ступеня продуктової диференціації; величини економії на масштабі виробництва, транспортування; наявності та величини ефекту кривої досвіду; галузевої капіталомісткості; середньогалузевих прибутків);

– *оцінка ступеня конкуренції* (суперництво серед конкуруючих підприємств; конкуренція з боку товарів, що є замінниками і конкурентоспроможними за ціною; загроза появи нових конкурентів; економічні можливості та торгові здібності постачальників; економічні можливості і торгові здібності покупців);

– *виявлення рушійних сил конкуренції*. Концепція рушійних сил конкуренції виходить з того, що існують фактори зовнішнього середовища, дії яких визначають напрямки і інтенсивність галузевих змін. Найбільш загальними рушійними силами є: зміна динаміки попиту, на продукт у довгостроковому періоді; зміни в складі покупців і способах використання продукту; продуктові та технологічні інновації; маркетингові інновації; входження і вихід з галузі великих підприємств; поширення «ноу-хау»; посилення глобалізації галузі; зміни в питомих витратах і ефективності; зниження чи зростання невизначеності й ризику. Основні рушійні сили галузі називають домінантними, їх число не повинне перевищувати чотирьох;

– *визначення ключових факторів успіху*. Ключові фактори успіху – це загальні для всіх підприємств галузі змінні характеристики, що піддаються впливу, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі. В основі ключових факторів успіху можуть лежати різні сфери діяльності підприємства: науково-дослідні роботи, маркетинг, виробництво, фінанси тощо;

– *висновок про ступінь привабливості галузі*.

Обґрунтованою вважають методологію дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував американський учений М.Портер. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох чинників: потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники. Саме взаємодія цих п'яти конкурентних сил визначає потенціал безпосереднього оточення організації (рис. 3.4).

Конкурентна боротьба між прямими конкурентами, інтенсивність і форми якої визначає рівень їхньої взаємозалежності у конкретній ситуації: чиста (досконала) конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція, монополія.

Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що проявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів (рис. 3.5).



Рис. 3.4 Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М.Портера [9]

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість фірм, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Ознаки фірм однієї стратегічної групи:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- аналогічні послуги та після продажне обслуговування;
- спрямованість на одних і тих самих замовників;
- націленість на одних і тих самих споживачів;
- однакові прийоми реклами;
- ідентичні технології виготовлення та обслуговування продукції;
- робота в одному інтервалі параметру «ціна/якість»;
- ідентичні стратегічні орієнтири та механізми їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі фірми: що діють на географічно близьких ринках, схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості; диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах; споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції); постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції.

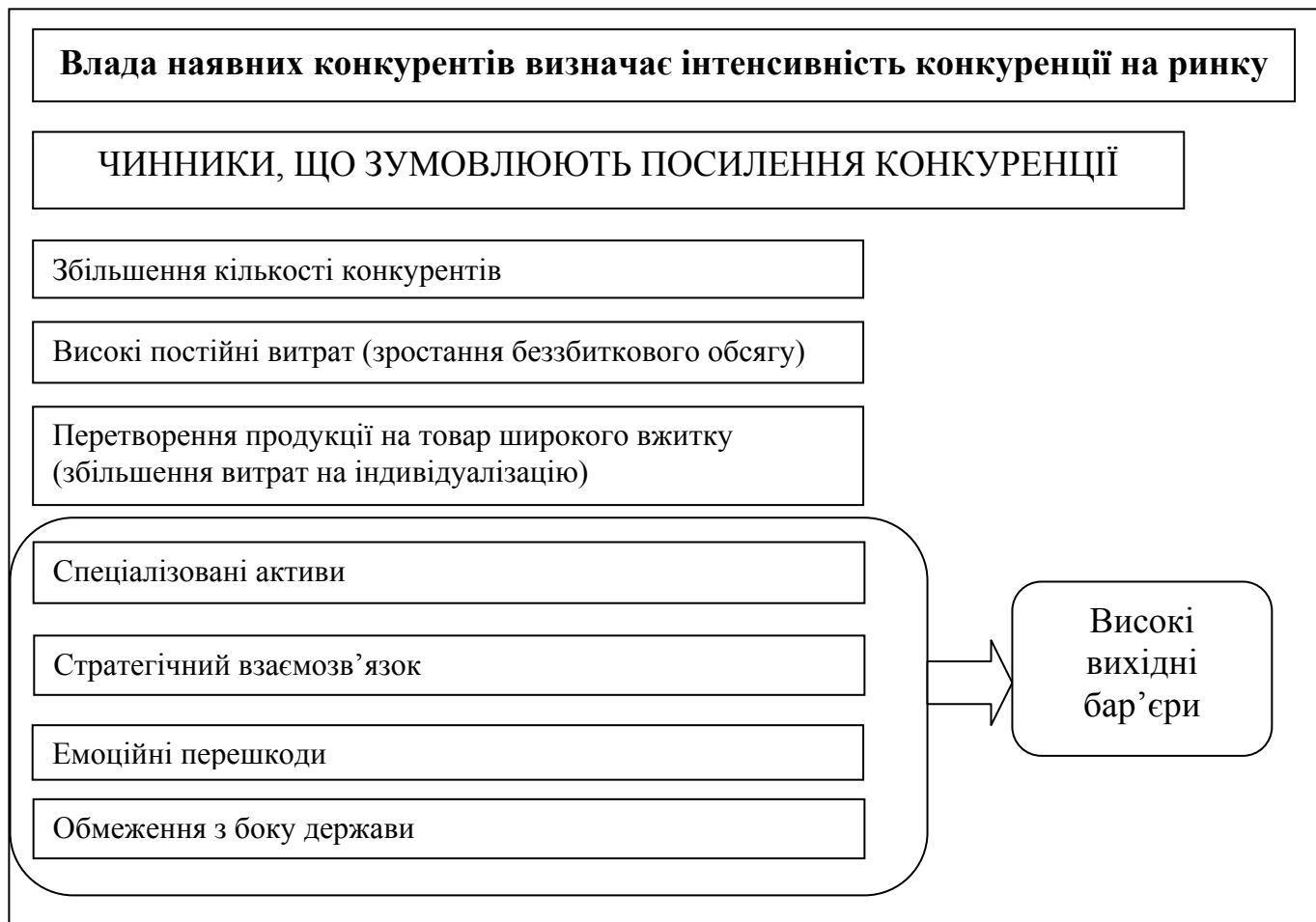


Рис. 3.5 Загроза з боку наявних конкурентів

Загроза появи потенційних прямих конкурентів, які перебувають за межами конкретного ринку (рис. 3.6).

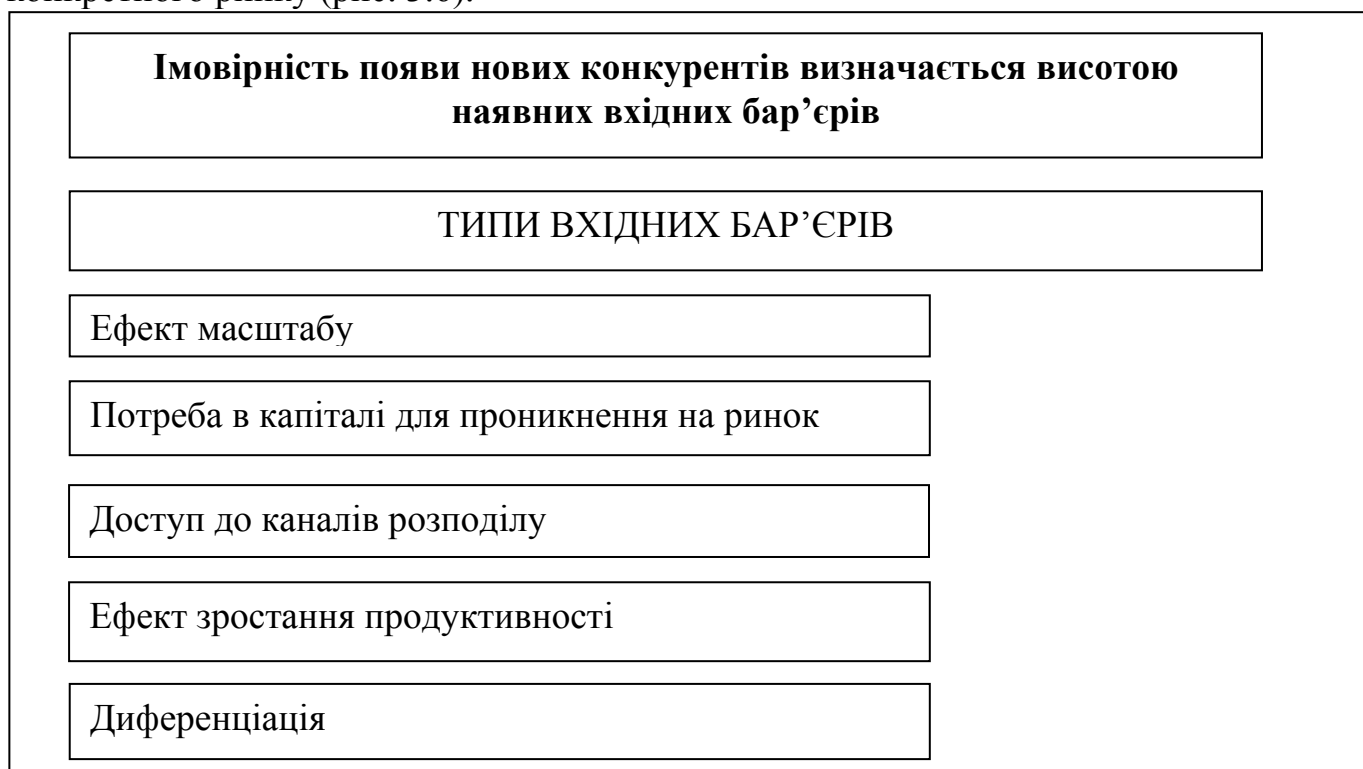


Рис. 3.6 Загроза з боку потенційних конкурентів

На інтенсивність конкуренції впливають також «бар'єри виходу» з галузі. Більшість з них аналогічні «бар'єрам входу», адже «виходячи» з галузі, підприємство переходить в іншу галузь.

Загроза появи товарів-замінників. Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні продукти галузі, що є об'єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Прикладами продуктів (послуг), які можуть бути взаємозамінними, є масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт, придбання нерухомості та страхування життя (як форма вкладання грошей) тощо.

Фактично ціни на ці товари визначають верхню межу цін, які можуть призначати діючі на ринку продавці. Чим привабливіший товар-замінник, тим менші можливості для підвищення цін на ринку.

Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі може відбуватися в таких напрямках.

1. Зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі.
2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, що починають купувати товари-замінники.
3. Підвищення конкуренції (всередині галузі за місце на скороченому ринку; між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби).
4. Необхідність пошуку нових напрямків діяльності й пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Покупці (споживачі). В основі функціонування підприємств у ринковій економіці лежить ідея задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для існування підприємства.

Споживачі можуть вплинути на потенційну рентабельність того чи іншого виду діяльності організації, змушуючи її знизити ціну чи вимагаючи більше послуг. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема обсяг покупок групи клієнтів становить значну частину продажу постачальника; товари, які купує клієнт, становлять чималу частину його власних витрат, що змушує особливо настійно торгуватися; товари слабо диференційовані і клієнти впевнені, що знайдуть інших постачальників; витрати переходу для клієнта незначні.

Постачальники. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь в цілому за рахунок цін, умов постачання, можливостей розриву контрактів. Здатність постачальників добиватися вигідних умов від клієнтів зумовлена тим, що вони мають можливість підвищити ціни на свої поставки, знизити якість або обмежити обсяг товарів, які призначені для конкретного клієнта. Сильні постачальники можуть вплинути на рентабельність продукції клієнтів, якщо ті, в свою чергу, не в змозі компенсувати підвищення витрат шляхом підняття ціни.

Час, який минув з дня першого використання моделі галузевої конкуренції М.Портера, показав, що для більш реального вивчення «середовища прямого впливу» (або «середовища завдання») треба проаналізувати ще деякі типи організацій, які позитивно (негативно) регулюють діяльність підприємства, але відсутні у моделі М.Портера.

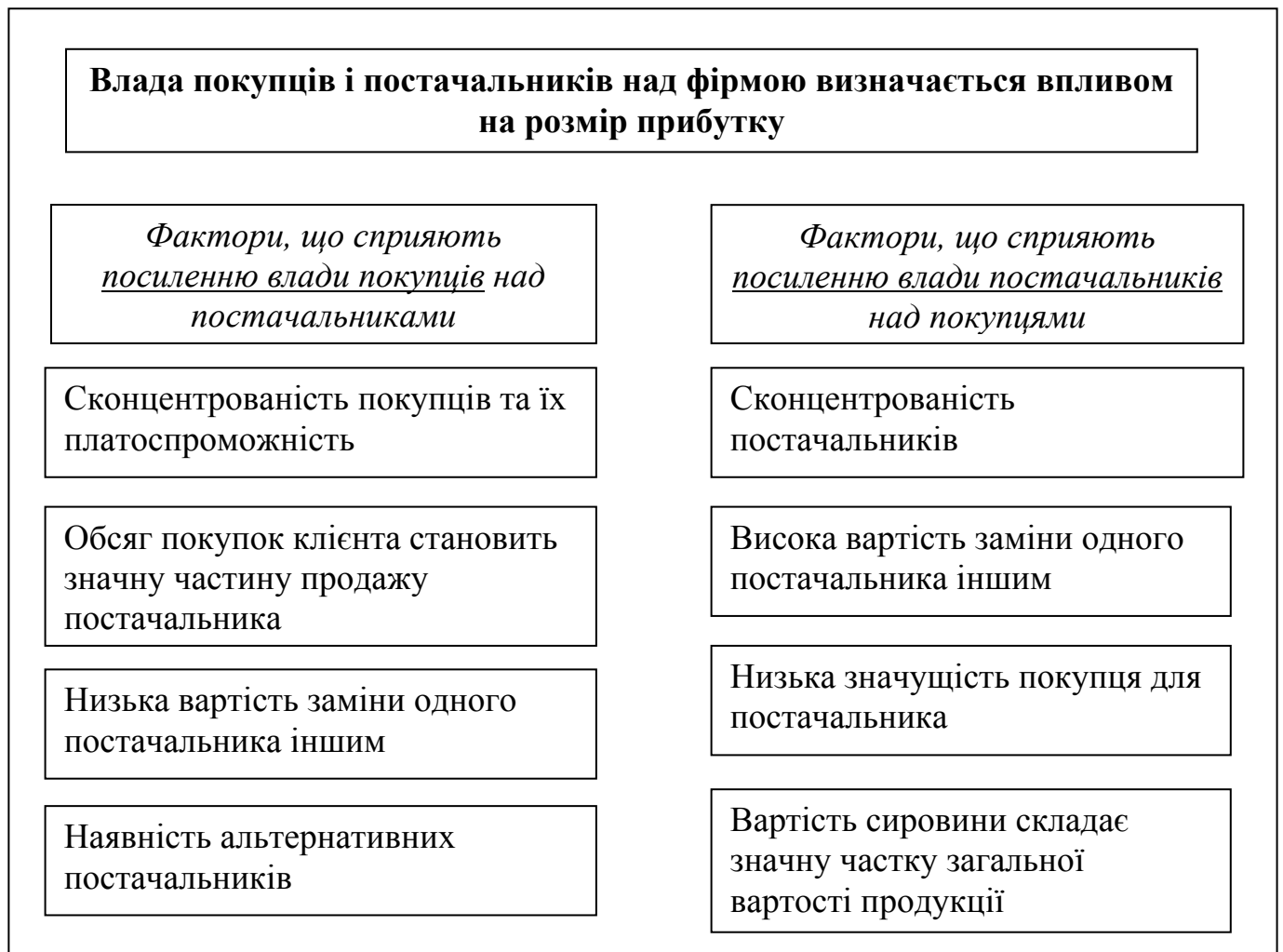


Рис. 3.7 Загрози з боку покупців (споживачів) та постачальників

Партнери. До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство – об’єкт дослідження вступає у договірні відносини: постачальники, організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Високий рівень розвитку партнерських відносин є результатом розподілу та спеціалізації праці, завдяки чому підвищується якість виробництва та продукції (послуг).

Організації-регулятори. Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій суттєво впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та платнею, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо).

Роль зовнішньої діагностики полягає у визначенні можливостей і загроз організації, які містить віддалене і безпосереднє її оточення.

Можливості трактують як позитивні чинники зовнішнього середовища, які організація намагається використати для зміцнення своєї позиції.

Загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, мають бути під постійним контролем керівництва з метою уникнення чи зменшення їхнього впливу на організацію.

Результати попереднього дослідження віддаленого та безпосереднього оточення організації уточнюються під час його експертної діагностики.

3.3 Ключові фактори успіху організації

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості організації, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість в стратегічному періоді.

КФУ підприємства в різних галузях різняться і навіть в одній галузі з часом також змінюються. Розрізняють КФУ галузі і КФУ певної організації. Кількість КФУ у галузі не перевищує трьох-чотирьох, серед яких лише один-два мають найбільше значення. КФУ залежать від: а) технології та інновацій; б) стану виробництва (якість, собівартість, рівень забезпечення ресурсами і ефективності їх використання тощо); в) рівня маркетингу; г) реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т. д.); д) професійного рівня персоналу; е) організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо); є) інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

КФУ змінюються у залежності від стадії життєвого циклу галузі. Наприклад, на стадії зростання для галузей, що виробляють промислову продукцію, важливі технології, інновації, на стадії зрілості – маркетинг, сервіс. Для галузей, що виробляють споживчі товари, на стадії зростання важливі маркетинг, канали збуту, на стадії зрілості переважають виробничі проблеми.

Питання та завдання для самоперевірки знань:

1. Який існує взаємозв'язок між аналізом середовища організації та розробленою М.Портером моделлю п'яти конкурентних сил?
2. Назвіть основні конкурентні сили у моделі М.Портера. В чому виявляється загроза появи товарів-субститутів?
3. У чому сутність методу SWOT? Яке його основне призначення?
4. Що таке ключові фактори успіху в галузі? На чому вони можуть базуватися?
5. Як впливають постачальники на діяльність організації? Відповідь обґрунтуйте з використанням прикладів з практичної діяльності українських промислових підприємств.

Тема 4. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ. ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

Навчальна мета. Формування комплексу знань про стратегічний потенціал фірми, його елементи та фактори впливу, сутності конкурентних переваг організації, компетенції організації а їх конфігурацію.

Основні терміни й поняття: стратегічний потенціал, конкурентна перевага, компетенції, рутини, ланцюг цінностей.

4.1 Поняття та елементи стратегічного потенціалу. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу компанії

За своєю сутністю **стратегічний потенціал** визначає складові потенціальних можливостей організації – його адаптивність та конкурентні переваги, які характеризуються детермінантами конкурентних переваг країни. Детермінанти як система створюють середовище, в якому функціонує підприємство даної країни, й характеризують: наявність ресурсів і навичок, необхідних для отримання конкурентних переваг підприємства; інформацію, від якої залежить, чи будуть помічені та використані можливості отримання конкурентної переваги; напрями використання ресурсів і навичок, які є в розпорядженні підприємства; цілі підприємства; сили, які примушують підприємство вкладати кошти в ту чи іншу сферу діяльності та займатися оновленням.

Внутрішній стратегічний потенціал характеризує можливості організації з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг.

Зовнішній стратегічний потенціал забезпечує стійкість організації у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів).

Основною метою формування стратегічного потенціалу організації є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів організації з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку.

Оцінка потенціалу базується на вивченні наступних п'яти факторів успіху:

- загальне управління (відповідність системи управління особливостями середовища організації; управління ризиком; організація впровадження нововведень; кадровий потенціал; корпоративна культура та ін.);
- фінансове управління (фінансова стійкість; ліквідність; можливість отримання кредитів; управління грошовими потоками; податкова оптимізація та ін.);
- маркетинг (аналіз ринку; вибір цільових сегментів ринку; активність використання методів просування продукції на ринку; канали товарного руху та ін.);
- виробництво (собівартість продукції; управління запасами; матеріально-технічне постачання; рівень техніки, що використовується, технології та ін.);
- НДПКР (кількість інновацій, технічний рівень розробок, новизна та ін.)

4.2 Стратегічні ресурси фірми

Стратегічні ресурси – це ті елементи ресурсів або їх комбінацій, що є основою формування організаційних знань, досвіду і навичок як джерела компетенцій і динамічних здатностей компанії, а також мають потенціал генерування грошових потоків.

Стратегічні ресурси підприємства – це джерела забезпечення функціонування підприємства на стратегічному рівні, які можуть бути у будь-якому вигляді. Властивості стратегічних ресурсів впливають на стратегічне позиціонування та становлять основу формування стратегічних переваг підприємства.

Характеристика стратегічних ресурсів фірми наведено на рис. 4.1.

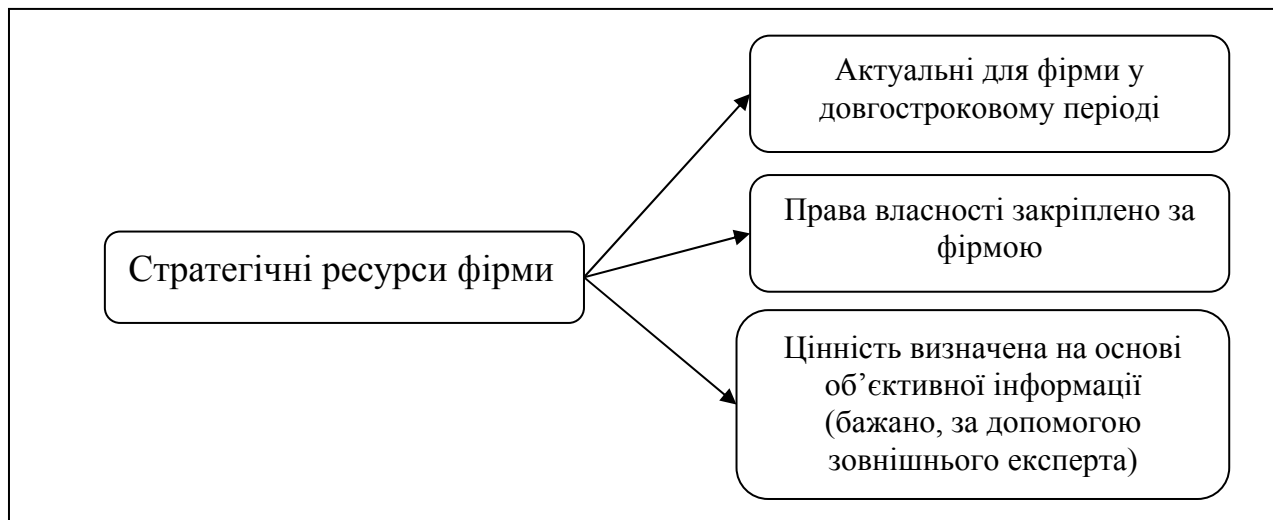


Рис. 4.1 Характеристика стратегічних ресурсів фірми

Серед всієї сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів до стратегічних належать ті, які:

- підвищують конкурентоспроможність продукції шляхом зменшення витрат (права видобутку корисних копалин та інші привілеї доступу до обмежених ресурсів, інновації, енергозберігаючі технології, оптимальна система бізнес-процесів і т. ін.);

- у разі необхідності можуть бути використані для диверсифікації діяльності (досвід роботи на ринку, канали збуту, торгові марки, бренди ...);

- забезпечують отримання синергетичного ефекту від спільного використання різними бізнес-одинацями інтегрованої компанії або від створення їх нової комбінації;

- впливають на збільшення ринкової вартості (менеджмент фірми, формалізовані знання, бази даних, фінансові можливості, лояльність влади та інше);

- складно відтворюються через свою унікальність (вигідне розташування об'єктів нерухомості, патентний захист), капіталомісткості і великих витрат часу на створення (репутація фірми, лояльність споживачів).

Характеристика стратегічних ресурсів VRIN:

V – (Valuable) – цінність – здатність за рахунок ресурсу використовувати можливості та нейтралізувати загрози зовнішнього середовища.

R – (Rare) – ступінь розповсюдженості ресурсів серед фірм-конкурентів

I – (Imperfectly imitable) – ресурси ні повністю піддаються імітації (фізична унікальність, «економічний захист», складні соціальні зв'язки тощо)

N – (Non-substitutable) – жоден з інших досяжних ресурсів не може бути використано аналогічним чином для формування конкурентних переваг

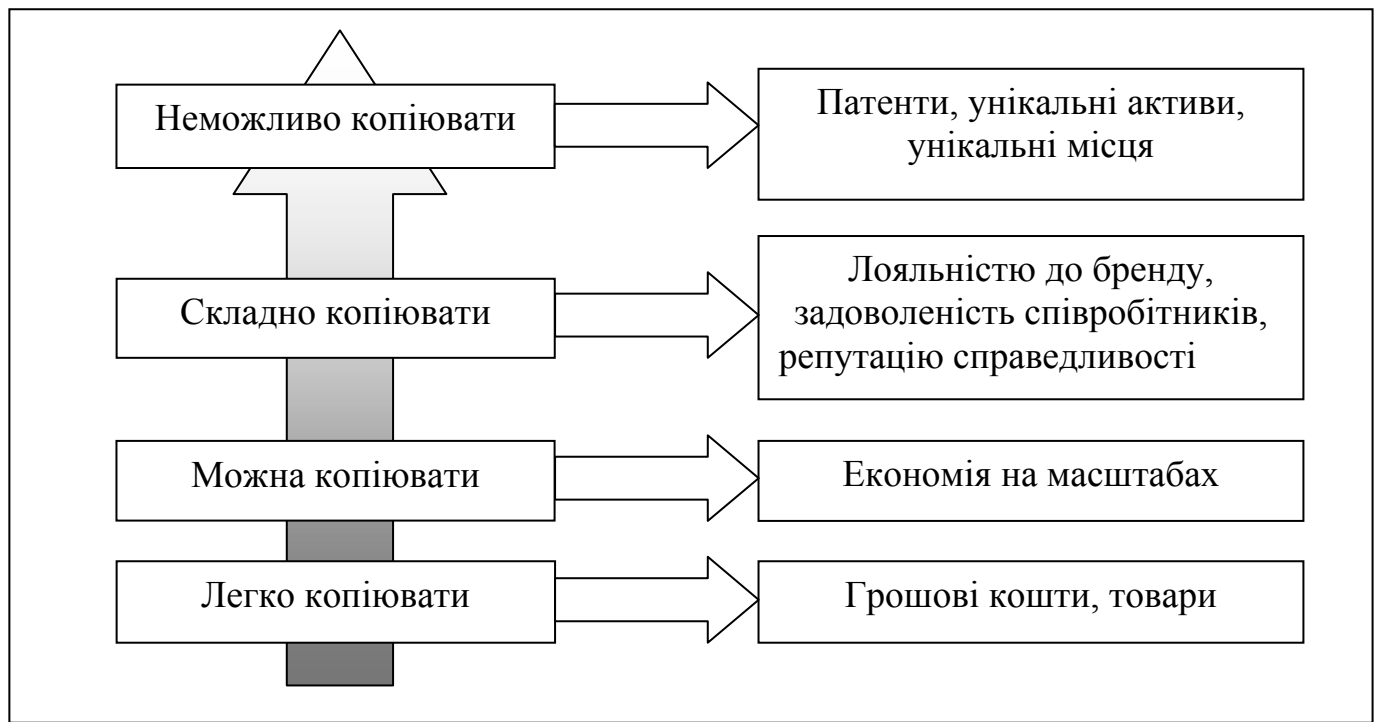


Рис. 4.2 Категорії складності копіювання ресурсів

4.3. Основні характеристики конкурентних переваг

Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні організації всіх видів ресурсів.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки в рамках групи організацій (підприємств), що випускають однакові товари. Конкурентоспроможність – поняття відносне: та сама організація в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках світового ринку – ні. Рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної організації-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність продукту, що задовольняє потреби, і т. ін.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва продукції (надання послуг) цієї організації порівняно з аналогічним показником організації-лідера, обчисленого на певну перспективу.

Таким чином, поняття **конкурентної переваги** можна визначити як ті характеристики й властивості товару (послуги), які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. *Зовнішня* базується на відмітних якостях товару (послуги), які утворюють цінність для покупця, *внутрішня* – на перевазі організації щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Ключові фактори конкурентоспроможності (або конкурентні переваги) організації – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу організації з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції (надання послуг),

завдяки реалізації якої організація здатна забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

М.Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:

1. «Переваги низького рівня» базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва.
2. «Переваги більш високого рівня» визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо.
3. «Переваги найбільш високого порядку» становлять власні патенти та ліцензій, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування стратегічного управління) тощо.

4.3 Характеристика ключових компетенцій організації та методи їх ідентифікації. Організаційні здатності. Рутини.

Компетенції організації (підприємства) – це невід'ємна складова її стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей організації, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність організації у певному ринковому оточенні.

Наочно структура компетенцій організації представлена на рис. 4.3.

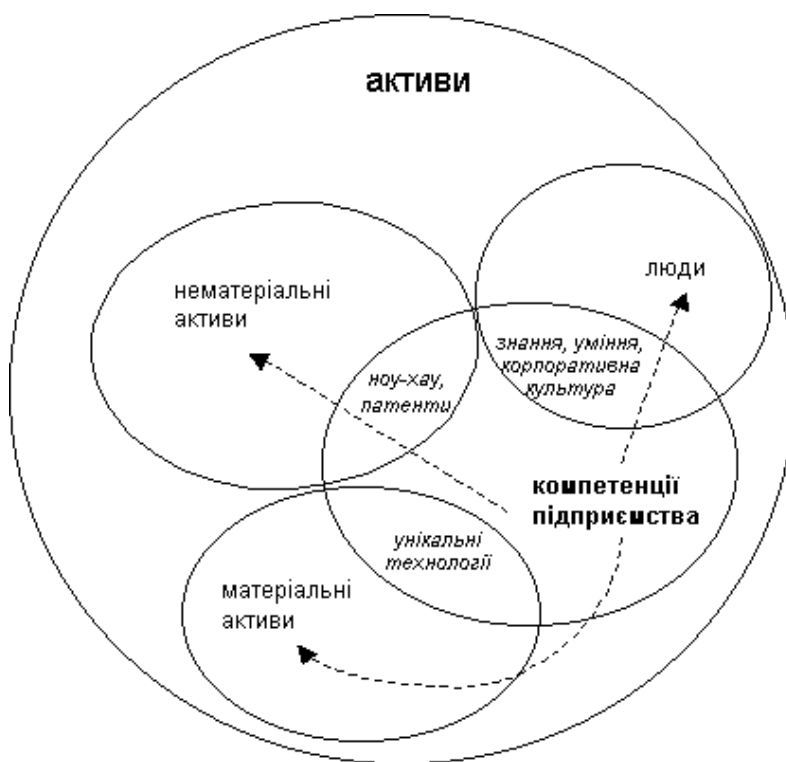


Рис. 4.3 Концептуальне уявлення про місце компетенцій в системі стратегічних активів організації [10]

Компетенції доцільно ідентифікувати за п'ятьма рівнями, які знаходяться у чіткому ієрархічному зв'язку, а саме (рис. 4.4, таблиця 4.1):

Таблиця 4.1

Компетенції організації та їх індикатори

Назва	Визначення	Індикатори
Професійні компетенції	Базові знання, вміння та здібності особистості, що являють собою інваріантний компонент особистості сучасного фахівця та сприяють успіху в його професійній діяльності	Рівень кваліфікації персоналу
		Кількість авторських свідоцтв
		Схильність та здатності до навчання
		Знання, навички, які дозволяють виконувати професійні обов'язки з урахуванням специфіку бізнесу організації тощо
Рольові компетенції	Лідерські та комунікаційні здібності, соціальна активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань	Досвід роботи на посаді
		Відповідність посадовим вимогам
		Кількість запропонованих та впроваджених інновацій
		Кваліфікаційна оцінка менеджменту, інженерних служб та робочих кадрів
		Комунікабельність
Функціональні компетенції	Характерні здібності підсистем організації здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом	Ініціативність тощо
		Структура та динаміка персоналу організації по функціональних напрямках роботи
		Структура та динаміка матеріальних активів по функціональним напрямкам роботи
		Структура та динаміка фінансових активів по функціональним напрямкам роботи
		Структура та динаміка нематеріальних активів по функціональним напрямкам роботи
		Значущість функціонального підрозділу у прийнятті стратегічних рішень тощо
Стратегічні компетенції	Відмітні характеристики ділової стратегії організації у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу	Місце організації та її продукції (послуг) у різноманітних рейтингах
		Новизна продукції (послуг)
		Новизна технологій та обладнання
		Конкурентоспроможність продукції (послуг)
		Конкурентоспроможність організації
Ключові	Складна взаємодія	Економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність системи управління тощо
		Унікальність для організації

компетенції	окремих індивідуальних технологій та навичок організації, які здатні забезпечити потенційний доступ до різних ринків, визначають відмітні характеристики кінцевого продукту, забезпечують очевидну вигоду споживачу та практично не можуть бути відтворені конкурентами	Суттєвий внесок в переваги кінцевого продукту для клієнта
		Забезпечення потенційного доступу до широкого набору ринків
		Імітація майже неможлива

Ієрархія компетенцій фірми наведена на рис. 4.4.



Рис. 4.4 Ієрархія компетенцій фірми [10]

У сучасних умовах бізнесу гарантом стійких конкурентних переваг виступає здатність компанії до безперервного новаторства. Такі здатності повинні бути унікальними, тобто певні фактори повинні перешкоджати їх копіюванню чи придбанню на ринку конкурентами. До таких «механізмів ізоляції» відносяться галузеві технічні стандарти (видатний приклад: Microsoft), унікальні комплементарні активи, «неявні» знання (технологічні і управлінські «ноу-хау»), високі витрати переключення на нових постачальників та ін. Проте абсолютно недоступні на ринку саме специфічні, відносно фірми, захисні механізми організаційного походження: наприклад, історична траєкторія розвитку фірми і невизначеність причинно-наслідкових зв'язків, що не дозволяє суперникам точно визначити, яким чином володіння конкретним набором ресурсів призводить до успіху у конкуренції.

Організаційні рутини – характеризуються набором звичайних для підприємства формальних і неформальних процедур, що зберігається, підтримується, розвивається й сприяє стабільності функціонування підприємства.

Організаційні компетенції – це унікальні організаційні системи, технології й методи управління, що використовуються в діяльності підприємства на рівні колективу працівників і сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Прикладом організаційних рутин технологічної компанії можуть слугувати:

- процедури технологічного прогнозування, вибору технологічних пріоритетів, налагодження комунікаційних платформ з партнерами і споживачами;
- розробка стратегічних планів;
- проведення технологічного аудиту;
- застосування механізмів виходу на ринки об'єктів інтелектуальної власності тощо.

Питання та завдання для самоперевірки знань:

1. Чим відрізняються зовнішній та внутрішній стратегічний потенціали фірми?
2. У чому сутність поняття «конкурентна перевага»? Які рівні конкурентних переваг можна виділити?
3. Доведіть, що компетенції підприємства є складовою його активів.
4. У чому практична значущість ієрархічної структури компетенцій організації?
5. Як Ви розумієте сутність організаційних рутин? Для чого вони необхідні в управлінні організацією?

РОЗДІЛ 2. ГЕНЕРАЦІЯ СТРАТЕГІЙ. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЙ

Після вивчення розділу 2 здобувачі вищої освіти повинні

знати: загальну типологію стратегій за рівнем стратегічних рішень, стратегії суб'єктів господарювання різних галузей; еталонні стратегії розвитку організацій; сутність портфельного аналізу та його методологію; підходи до генерування стратегії організації; поняття та сутність стратегічного контролю.

вміти: розробляти системи стратегій («стратегічного набору») організації; розробляти план стратегічних змін; визначати стратегічну позицію організації на конкурентному ринку.

Тема 5. ТИПОЛОГІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ: КОРПОРАТИВНИЙ, БІЗНЕСОВИЙ ТА ГАЛУЗЕВИЙ ПІДХОДИ

Навчальна мета. Сформувані знання щодо загальної типології стратегій організації, сутності та особливостей функціональних та ресурсних стратегій, значення та специфіки виробничої стратегії, стратегії НДПР, стратегії управління персоналом.

Основні терміни й поняття: корпоративна стратегія, життєвий цикл, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, інтегроване зростання, концентроване зростання, диверсифікація, зона стратегічних ресурсів, ресурсна стратегія.

5.1 Рівні стратегічних рішень. Загальна типологія стратегій за рівнем стратегічних рішень

В сучасній науковій літературі прийнято виділяти 3 рівні стратегії – корпоративний, бізнесовий та функціональний [5]. Відповідно до них виділяють і рівні стратегічних рішень. Іноді додатково виділяють ще один рівень стратегічних рішень – рівень *операційних стратегій*. Порівняльна характеристика стратегічних рішень різних рівнів наведена у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика стратегічних рішень

Характеристики	Рівні стратегії		
	Корпоративний	Бізнесовий	Функціональний
Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
Пристосовуваність	Низька	Середня	Висока
Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Доповнюючий
Ризик	Значний	Середній	Низький
Потенційний прибуток	Значний	Середній	Невелика
Витрати	Значні	Середні	Помірні
Період часу	Довгий	Середній	Короткий
Гнучкість	Висока	Середня	Низька
Кооперація	Значна	Помірна	Незначна

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку організації. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення на цьому рівні найбільш складні, тому що стосуються організації в цілому. Саме тут визначається і погоджується продуктова стратегія організації.

Корпоративні стратегії спрямовані на вирішення двох основних завдань:

2) визначення загального напрямку розвитку організації

3) з'ясування ролі кожного зі стратегічних господарських центрів при здійсненні обраної стратегії.

Історично бізнес спочатку був одно продуктовим, потім наступила ера диверсифікації виробництва, пов'язаної з управлінням крупними багато продуктивним підприємством. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, у які варто вкладати інвестиції.

Корпоративна стратегія включає:

– розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;

– рішення щодо диверсифікації виробництва з метою зниження господарського ризику й одержання ефекту синергії;

– внесення коректив щодо зміни структури корпорації;

– рішення про злиття, придбання, входження у фінансово-промислові групи та інші інтеграційні структури;

– єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

Іноді корпоративну стратегію організації називають загальною. Загальну стратегію формує вище керівництво організації як генеральний напрям розвитку на тривалу перспективу. Розрізняють три основні типи загальних стратегій:

- стабільності,
- зростання,
- скорочення.

На рівні господарського підрозділу розробляється **бізнес-стратегія** – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку; кому саме і за якими цінами буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і т.д. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з бізнесовою.

Бізнес-стратегію розробляють на основі загальної (корпоративної) стратегії, тому для СГЦ напрям розвитку вважають практично визначеним. Найчастіше розроблення бізнес-стратегії зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної стратегії, тому бізнес-стратегію часто ототожнюють з конкурентною стратегією.

Класифікація конкурентних стратегій (за М.Портером) користується великою популярністю. Розрізняють три базові конкурентні стратегії залежно від цільового ринку (весь ринок чи його сегмент) і типу конкурентної переваги, яка реалізується:

- лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.

Функціональні стратегії – стратегії, що розробляються функціональними відділами і службами організації на основі корпоративної і бізнесової стратегії. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича стратегія і т. ін. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії

Операційна стратегія належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями (відділами продажу, центрами розподілу тощо) при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

5.2 Стратегії компаній різних галузей

Компанії, які працюють в інноваційних галузях, стикаються з двома проблемами:

- рентабельність та окупність нововведень;
- захист від підприємств-послідовників.

Для компаній, які працюють в інноваційних галузях, ефективними є наступальні стратегії, стратегії розширення глобального попиту, які направлені на пошук нових споживачів товарів, розширення сфери застосування або частоти використання товару.

Фірми можуть також використовувати також оборонні стратегії, які направлені на захист свого ринку і забезпечують протидію найбільш небезпечним

конкурентам. Використовуються наступні шляхи контролю і захисту ринку: патенти, ноу-хау, монопольне становище у виробництві деяких компонентів виробу, впровадження інтенсивної політики збуту, цінова конкурентна боротьба.

Особливості *зрілих галузей*:

- уповільнений розвиток галузі підвищує загострення конкуренції організацій за частку ринку. Організації шукають нові шляхи диференціації продукції, підсилюється цінова конкуренція представників ринку;

- більший акцент конкурентів приділяється рівню витрат, сервісу обслуговування покупців;

- фірми, що працюють у зрілій галузі, реалізують продукцію покупцям, що мають певний досвід, які вже купляли цей товар. В цьому випадку покупці більш чутливі до цін;

- розвиток виробничих потужностей в галузі досягає свого максимуму;

- підприємства, що працюють в таких галузях, випускають більш стандартизовані товари, на таких підприємствах в меншій мірі використовуються результати науково-дослідних та конструкторських розробок;

- зростання попиту уповільнюється, і як наслідок, зростають надлишкові виробничі потужності;

- для таких галузей збутові канали більш концентровані, існує можливість домовленості, зговору збутових організацій;

- підсилена міжнародна конкуренція.

Як наслідок впливу цих факторів, у зрілій галузі прибуток падає, але розвиток зрілих галузей можна оживити за рахунок впровадження нововведень або за рахунок використання певних стратегій. Перспективним в цьому плані є пошук нових сфер використання старих або модифікованих продуктів. Оживити галузь можна також за рахунок маркетингових заходів, застосування нових форм та каналів збуту, застосування нової оригінальної реклами або збутової політики.

Найбільшу небезпеку у зрілих галузях являють міжнародні конкуренти, а також проблема надлишкових виробничих потужностей. Основною конкурентною перевагою в зрілих галузях є перевага у витратах, тобто доцільним є використання стратегії низьких витрат. В основі цієї конкурентної переваги може лежати економія на масштабі виробництва, дешева сировина і робоча сила та висока ефективність виробництва. Цей варіант стратегії є пасивною реакцією на ситуацію, що склалась.

В умовах зрілих галузей доцільною може бути також зміна ринкових сегментів та фокусування своєї уваги на певному ринковому сегменті. Якщо галузь досягає зрілості, то її привабливість оцінюється як середня, і фірми, які мають середню конкурентну позицію, відчувають зниження обсягів продажів та прибутків. В цьому випадку вони можуть застосовувати різку зміну напрямку розвитку, намагатись стабілізувати прибуток, знижуючи витрати на дослідження, розробки, маркетинг, рекламу. Стратегія стабілізації прибутку досить корисна на короткий термін і може бути небезпечною, якщо фірма дотримується її протягом тривалого часу.

Компанія, що діє в *галузі, яка переживає спад*, стикається з необхідністю передбачити майбутні перспективи галузі взагалі: чи є цей спад тимчасовим, які його причини. Якщо фірма з'ясовує, що перспектива не приваблива, то необхідно:

- шукати ринкові ніші або сегменти стійкого попиту, що зберігаються у даній галузі;
- з'ясувати, чи можна вийти із цієї галузі з найменшими витратами, які існують бар'єри виходу;
- з'ясувати, чи можливі проникнення на зовнішні ринки.

Якщо фірма помічає, що більша кількість конкурентів виходить із цієї галузі, то може найкращим варіантом є залишитись в галузі та «перечекати» всіх конкурентів.

Якщо фірма має слабкі конкурентні позиції, то вона вибирає стратегію скорочення. Тут можливі такі альтернативні рішення:

1. Для того, щоб фірма існувала і надалі, вона може перетворитись на дочірнє підприємство іншої компанії і тим самим досягти зниження витрат на маркетинг. Але тим самим фірма втрачає свою незалежність.

2. Розпродаж частини активів. Якщо в галузь, що занепадає, попадає одна із стратегічних зон господарювання фірми, тоді доцільно це використати для оновлення бізнесу, виходячи із цієї СЗГ.

3. У тому випадку, якщо фірма має найгіршу конкурентну позицію в галузі з низькою привабливістю, єдиним рішенням може бути ліквідація діяльності у цій галузі.

5.3 Стратегії управління ресурсами підприємства та особливості їх вибору

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності організації має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб організації в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

І. Ансоф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Зона стратегічних ресурсів – сегмент ринку, де діє певна сукупність організацій-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Отже, **ресурсна стратегія** – це узагальнена модель дій організації у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Ресурсні стратегії – тип забезпечуючих стратегій, в яких визначаються стратегії поведінки організації у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Значення та вплив ресурсів на ефективність діяльності організації визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей організації (наприклад, нафта для нафтопереробного заводу, каталізatori для хімічного виробництва), можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Доступність ресурсів може бути охарактеризована через їхню унікальність, а також через складність постачання.

Рівень складності оцінюється в свою чергу через імовірність впливу підприємства споживача на своїх постачальників: чим вищий рівень впливу (наприклад, через вертикальну інтеграцію «назад»), тим менші складності у постачанні.

Створюючи фінансові стратегії, організації стикаються з певними протиріччями:

1) з погляду власників, фінансові стратегії – основні, оскільки мають забезпечувати їхній добробут. Головне для власників – нагромадження доходів і прибутків для виплати дивідендів акціонерам, зниження ризику та підвищення доходності підприємства. Орієнтація при цьому (наприклад, у акціонерів) на короткострокову прибутковість, яка дає «швидкі гроші»;

2) з погляду керівників і працівників організації, головне – це подальше функціонування організації, тому фінансові стратегії належать до ресурсних і відіграють роль засобів у реалізації інших стратегій та розвитку підприємства взагалі, визначають можливості самоінвестування тощо.

Крім того, фінансові стратегії нерідко вступають у протиріччя з загальними та продуктовими стратегіями. Наприклад, зміцнення конкурентної позиції на ринку по конкретному товару потребує додаткових інвестицій (витрат), а поточні фінансові показники при цьому можуть погіршитись.

5.4. Типологія загальних стратегій

Згідно зі стадією життєвого циклу організації розрізняють наступні загальні стратегії розвитку організації (рис. 5.1):

- стратегію зростання, що передбачає дії підприємства стосовно збільшення обсягів виробництва товарів, надання послуг, збільшення капіталовкладень;
- стратегію стабілізації, що передбачає дії, спрямовані на нейтралізацію наслідків коливання обсягів продаж продукції та отримуваної величини доходів;
- стратегією виживання (реструктуризації), що розробляє захисні заходи для виходу підприємства із кризового стану;
- стратегію скорочення (ліквідації), яка передбачає дії стосовно безперспективних видів бізнесу або підприємства в цілому, проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат;

– базисні (еталонні) стратегії підприємства, пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукт, ринок, галузь, технологія, становище організації в середній (за розвитком) галузі.



Рис. 5.1 Загальні стратегії організації

Стратегія стабілізації передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню підтримку, її переважно обирають ті організації, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях зі стабільною технологією. Якщо керівництво задоволене положенням організації, то в перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, тому що це найпростіший і найменш ризикований шлях. Конкретним виявом цієї стратегії можна вважати утримання організацією існуючої частки ринку. Однак тут є небезпека вчасно не помітити нового конкурента.

Стратегію зростання найчастіше обирають організації, які діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології. При цьому передбачається розширення організації різними способами, тому виділяють певні різновиди цієї стратегії:

- відносно базового ринку – інтенсивне або концентроване зростання;
- відносно виробничого ланцюга – інтегроване зростання;
- шляхом розширення набору традиційних видів діяльності – диверсифіковане зростання (табл. 5.2).

Інтенсивне зростання виправдане тоді, коли є можливості для вдосконалення вже освоєних товарів і ринків. Це стратегії, які пов'язані зі зміною товару чи ринку.

Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку й можливості певної організації постійно оновлювати виробництво.

Таблиця 5.2

Стратегії зростання		
<i>Інтенсивне зростання</i>	<i>Інтеграція</i>	<i>Диверсифікація</i>
Глибоке проникнення на ринок	Вертикальна регресивна	Концентрична
Розширення ринку (вихід на нові ринки)	Вертикальна прогресивна	Горизонтальна
Удосконалення товару	Горизонтальна	Конгломератна

Інтегроване (комплексне) зростання передбачає розширення організації шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію може вибрати організація тоді, коли основні сфери її діяльності мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі – інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами

Розрізняють такі види стратегій інтегрованого зростання:

- вертикальна (регресивна, прогресивна)
- та горизонтальна інтеграція.

Вертикальна регресивна інтеграція створює для організації можливості посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбати підприємства-постачальники.

Вертикальна прогресивна інтеграція полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею). Така інтеграція є доцільною, якщо посередницькі послуги істотно зростають, важко знайти посередників.

Горизонтальна інтеграція передбачає придбання організацією деяких організацій-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом:

- поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій),
- злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах),
- створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту).

Регресивну та прогресивну інтеграцію розглядають як різновиди вертикальної інтеграції, при якій, незважаючи на переваги, діяльність організації здійснюється практично в одній галузі. Вважають, що вертикальна інтеграція має стратегічне значення тільки тоді, коли посилює конкурентну перевагу організації за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації.

Диверсифіковане зростання вибирають за умови, що організація не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, тому вона проникає у нові галузі

й сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення її у багатоцільові комплекси.

Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі.

Ідея диверсифікації має багатолітню історію. В сучасних умовах чимало організацій, які володіють значними капіталами, розглядають диверсифікацію як найпривабливіший шлях для інвестування капіталу та зменшення рівня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою.

Розрізняють такі види стратегії диверсифікації: концентрична, горизонтальна, конгломератна.

Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основна мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації. Наприклад, виробник тракторів може додатково випускати вантажні автомобілі чи комбайни.

Горизонтальна диверсифікація передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві для організації, але можуть викликати інтерес у її клієнтів.

Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація – це доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією організації та реалізуються на нових ринках.

Стратегії диверсифікації вважають найбільш складними та ризикованими, тому що вони передбачають освоєння нових видів продукції чи видів діяльності для нових ринків.

Стратегію скорочення вибирають тоді, коли організація має перегрупувати сили після тривалого періоду зростання чи з'являється необхідність підвищити ефективність. Реалізувати її здебільшого складно. Вона зумовлює скорочення частки ринку для збільшення прибутку внаслідок поступового виходу з ринку чи ліквідації певного виду діяльності.

Розрізняють такі види стратегії скорочення:

- «збір урожаю», яка передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі, застосовують до безперспективних видів діяльності, що одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається їх скорочення.

- скорочення витрат, яка передбачає пошук можливостей, які сприяють зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо.

- скорочення організації вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі.

- ліквідація організації, яка здійснюється шляхом санації, процедури банкрутства, консервації потужностей та закриття.

Слід зазначити, що на практиці часто вибирають комбіновану стратегію, яка є поєднанням розглянутих вище альтернатив.

Питання та завдання для самоперевірки знань:

1. Які рівні стратегічних рішень традиційно розглядаються в американському менеджменті?
2. Які особливості мають стратегії підприємств, що працюють в зрілих галузях?
3. Охарактеризуйте основні проблеми, з якими стикається підприємство, що функціонує в галузі, яка переживає спад.
4. З якими функціональними та ресурсними стратегіями найбільш тісно пов'язана виробнича стратегія? Обґрунтуйте відповідь.
5. Перелічіть альтернативні варіанти загальних стратегій. Зміна яких елементів (товар, технологія, кваліфікація працівників, фінансові ресурси, ринок) визначає вибір стратегії інтенсивного зростання?

Тема 6. АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ «ПОРТФЕЛЕМ» ОРГАНІЗАЦІЇ: СТРАТЕГІЇ І МЕТОДИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ

Навчальна мета. Опанування знаннями та навичками управління стратегічною позицією фірми на конкурентних ринках. Вміння використовувати матричні моделі для аналізу портфелю організації.

Основні терміни й поняття: господарський портфель, стратегічна одиниця бізнесу, стратегічна зона господарювання, сегментація ринку, стратегічна позиція, портфельний аналіз.

6.1. Поняття «портфель» фірми

Господарський портфель – група стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які належать одній компанії (фірмі).

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ організації (підприємства), який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Мета «портфеля» – досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності.

Корпоративну (загальну) стратегію підприємства називають ще, портфельною у тому випадку, коли підприємство є багатобізнесовим, тобто включає в себе певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства (організації), яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство (організація) буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації

корпоративної стратегії підприємства (організації) в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

6.2 Стратегічна зона господарювання. Привабливість СЗГ та її оцінювання

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому організація здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого її функціонування.

На вибір стратегічної зони господарювання впливають такі чинники: а) майбутні потреби ринку; б) технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба; в) споживачі, потреби яких будуть задовольнятися; г) географічний регіон.

Стратегічна позиція організації визначає цілі та мотиви щодо її подальшого функціонування на ринку, які, в свою чергу, коректуються під впливом чинників зовнішнього середовища та узгоджуються із ключовими компетенціями організаціями.

Визначальні показники розвитку стратегічної зони господарювання такі: розміри ринку; купівельна спроможність (платоспроможний попит) споживачів; наявні бар'єри входу на ринок; звички покупців; склад конкурентів; вид та інтенсивність конкуренції; основні канали збуту; державне регулювання галузі; показники розвитку зовнішнього (економічного, соціально-політичного, технологічного) оточення.

Для аналізу СЗГ необхідно використати такі параметри: перспективи зростання; перспективи рентабельності; очікуваний рівень нестабільності; головні фактори успішної конкуренції на ринку.

Для оцінки привабливості стратегічних зон господарювання може бути використана наступна методика:

1. Прогноз ПЕСТ (PEST)-факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних) для тих СЗГ, які цікавлять фірму. Через можливі зміни політичних, економічних, соціальних і технологічних умов при оцінці ступеню привабливості варто враховувати рівень майбутньої нестабільності. Доцільно застосувати метод розробки сценаріїв майбутніх умов.

2. Аналіз ступеню впливу найважливіших тенденцій і подій на відповідну СЗГ. Результатом є оцінка рівня нестабільності як слідство виявлених можливостей (О) і погроз (Т) на основі експертних оцінок.

3. Екстраполяція попередніх тенденцій росту й рентабельності. Доцільно використати кількісні методи прогнозування.

4. Аналіз факторів, що визначають попит. Результат аналізу – оцінка якісними методами прогнозування можливих змін у сформованих тенденціях попиту для короткострокового й довгострокового періоду.

Отримана оцінка застосовується для коригування екстраполяції, що дозволяє одержати кількісну характеристику майбутньої тенденції.

5. Аналіз факторів, що визначають рентабельність.

6.3 Оцінювання стратегічної позиції фірми та визначення перспективних напрямів розвитку

Метод Бостонської консультативної групи (БКГ) базується на одній з концепцій мікроекономічного аналізу – «кривій досвіду». Згідно з цією концепцією доходи організації залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід). Метод БКГ аналізує грошовий потік організації, який створюється або споживається окремими стратегічними господарськими центрами (СГЦ). Вважають, що СГЦ, які перебувають на стадіях зрілості або спаду життєвого циклу підприємства (ЖЦП), генерують грошові кошти, а на стадії зростання, навпаки, поглинають грошову масу. Очевидно, що для оптимального розвитку організації, наприклад, розвитку нових сфер діяльності, які в майбутньому стануть її генераторами, потрібно досягти відповідного маневрування грошовою масою.

При побудові матриці «зростання-частка ринку» (рис. 6.1) використовують два критерії:

- темпи збільшення обсягу попиту, як характеристику привабливості СЗГ,
- частку ринку відносно пріоритетного конкурента, як характеристику конкурентоспроможності організації.

Організацію при цьому розглядають як «портфель» СГЦ, які характеризуються різними темпами приросту та різною конкурентною позицією на ринку.

Темпи приросту ринку, %	Високі	«Зірки»	«Знаки питання»
	Низькі	«Дійні корови»	«Собаки»
		Велика	Мала
		Відносна частка ринку	

Рис. 6.1 Матриця «зростання-частка ринку» БКГ

Вертикальна вісь матриці «зростання-частка ринку» відповідає річним темпам приросту попиту на конкретний продукт організації в СЗГ, що є характеристикою її привабливості. Оцінка зростання ринку ґрунтується на визначенні можливостей ринку (різниця між абсолютним і поточним потенціалом) і відповідній фазі ЖЦП. Темп приросту рангується від 0 до 20%, хоча верхня межа може бути й більшою.

Базова лінія поділяє види діяльності, які характеризуються низькими та високими темпами приросту. Якщо номенклатура продукції організації здебільшого одногалузева, ця лінія відповідає середньогалузевим темпам приросту.

Горизонтальна вісь матриці «зростання-частка ринку» відповідає частці ринку, яку займає СГЦ відносно частки ринку аналогічної продукції пріоритетного конкурента. Вісь поділена від 0,1 до 10. В оригінальній версії шкала осі абсцис є логарифмічною.

Частку ринку можна розрахувати за кількістю проданих виробів і за виручкою від продажу. Для визначення відносної частки ринку порівнюють обсяги продажу певного товару з обсягами продажу пріоритетного конкурента. Наприклад, якщо організація утримує 10% ринку, а найнебезпечніший конкурент – 20% , то відносна частка ринку дорівнює 0,5. Для СГЦ, які є лідерами у відповідних галузях за ринковою часткою, відносна частка буде більшою, ніж одиниця і, навпаки, якщо СГЦ мають сильніших конкурентів, – меншою від одиниці.

Координатами точки розміщення конкретного СГЦ є привабливість СЗГ, оцінена за темпами зростання попиту, та відносна частка ринку, яка контролюється СГЦ.

Не менш важливим параметром методу БКГ, є «внесок» кожного СГЦ в досягнення загально корпоративних цілей. Він вимірюється обсягом продажу, який припадає в загально корпоративному обсязі на кожний з видів продукції, тому на полях матриці «зростання-частка ринку» СГЦ зображають у вигляді круга, діаметр якого пропорційний обсягу продажу конкретного продукту

Позиціювання СГЦ на полях матриці «зростання-частка ринку», враховуючи всі перелічені вище умови її заповнення, дає змогу виділити чотири основні категорії СГЦ (за термінологією американських плановиків):

«*Знаки питання*» (швидке зростання – мала частка) охоплюють три типи товарів:

- нова торгова марка на ринку;
- продукти, які з різних причин не змогли втриматися на ринку і не мають перспектив підвищення конкурентоспроможності;
- продукти, які перейшли в цю категорію з «зірок».

Ця продукція переважно відповідає фазі впровадження ЖЦП, тому вимагає значних коштів на підтримання росту. Вона перебуває у менш вигідному положенні, ніж продукція пріоритетного конкурента, але все ж має шанс на успіх, тому що ринок розширюється. Якщо цим товарам не надати фінансової підтримки за рахунок інших СГЦ, то вони, проходячи фази ЖЦП, потраплять до категорії «собак».

Водночас існує стратегічна альтернатива: інвестування (збільшення частки ринку та перехід у «зірки») чи вихід з ринку.

«*Зірки*» (швидке зростання – велика частка ринку) – це товари-лідери на швидко зростаючому ринку. Вони вимагають значних коштів для підтримання росту. Грошовий потік від цих СГЦ невеликий, тому що економія від масштабів випуску та нагромадженого досвіду нівелюється потребою у значних капіталовкладеннях. Якщо ж інвестиції скоротити, то можуть погіршитися довгострокові перспективи товарів, тобто відбудеться їх перехід у наступну категорію, яка приносить основну масу прибутку.

Стратегічна альтернатива – розширювати або утримувати лідерство на ринку.

«*Дійні корови*» (низьке зростання – велика частка ринку) – це СГЦ, які є «генераторами» прибутку. Вони здатні дати більше коштів, ніж це потрібно для

підтримання власної частки ринку, тому їх можна використати для підтримання інших СГЦ, в першу чергу, для розроблення нової продукції.

Загальна орієнтація – утвердження лідерства на ринку.

«Собаки» (повільне зростання – мала частка ринку) – це товари, які перебувають у найгіршому становищі, тому доцільно позбуватися їх. Однак організації в деяких випадках зберігають ці види продукції в своїй номенклатурі. Привабливі ринки збуту, які певною мірою захищені від різких коливань попиту та значних нововведень, і здатні істотно змінити пріоритети покупців, мають змогу підтримувати конкурентоспроможність продукції навіть за умов відносно малої частки ринку.

Стратегічна орієнтація «собак» – вихід з ринку або продовження діяльності без інвестицій.

В динамічному портфелі можуть бути, наприклад, такі траєкторії:

- «новатора» – організація виходить на ринок з принципово новим товаром, який займе місце «зірки», інвестуючи кошти в освоєння нових товарів, отриманих від продажу товарів-«дійних корів»;

- «переслідувача» – кошти від продажу «дійних мішків» інвестуються в «знаки питання», на ринку якого домінує лідер, тобто організація вибирає агресивну стратегію для розширення частки ринку, а товар-«знак питання» перетворюється в «зірку»;

- «невдаха» – товар-«зірка», зважаючи на недостатнє інвестування, втрачає позиції лідера і перетворюється в товар-«знак питання»;

- «перманентного середняка» – товар-«знак питання» не може збільшити частку ринку і поступово переходить в зону «собак».

Матриця «Дженерал Електрик-МакКінсі».

Для точнішого аналізу портфеля видів діяльності застосовують метод фірм «Дженерал Електрик»-«МакКінсі», в якому замість показника темпів приросту ринку (як у матриці «зростання-частка ринку») використовують параметр привабливості СЗГ, а замість відносної частки ринку – конкурентоспроможність СГЦ на ринку. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу продукту за різних умов конкуренції. Для оцінки окремих СГЦ використовують як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики. Початкові варіанти матриці давали дещо спрощену картину реальної структури діяльності – використовували лише 4 (2 x 2) квадранти. В подальшому матриця складалася з 9 (3 x 3) квадрантів (рис. 6.2).

У ній виділяють такі типові положення (вони відповідають певним категоріям СГЦ у матриці «зростання - частка ринку»):

- *Зона А* (низька привабливість – низька конкурентоспроможність) – це найбільш не вигідна зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак».

- *Зона В* (висока привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам питання». Стратегія – інвестування або вихід з ринку

- *Зона С* (висока привабливість – висока конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне «зіркам».

Привабливість ринку	Висока	В Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	С Утримувати або посиливати лідерство на ринку
	Середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Низька	Скоротити інвестиції А	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибіркова оборонна стратегія D
		Низький	Середній	Високий
Конкурентний статус організації				

Рис. 6.2 Матриця «Дженерал Електрик-МакКінсі»

– Зона D (низька привабливість – висока конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важко інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв.

Окремі види діяльності можна подати у вигляді кола з площею, яка пропорційна частці кожного з них у сумарному обсязі продажу. Поточний господарський портфель характеризує сучасний стан організації.

Наступним кроком аналізу господарського портфеля є формування цільового портфеля, який має дати відповідь на запитання, яку діяльність і на яких ринках слід проводити, щоб отримати оптимальний набір видів діяльності організації загалом.

Модель ADL була розроблена відомою в області управління консалтинговою компанією Артур Д. Літл. На відміну від матриці БКГ дана модель будується на двох змінних, що відображають зрілість сектора (життєвий цикл галузі) і положення по відношенню до конкурентів.

Основне теоретичне положення моделі Артур Д. Літл полягає в тому, що окремо взятий вид бізнесу будь-якої корпорації може перебувати на одній зі стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати у відповідності саме з цією стадією.

Оскільки аналіз за допомогою даної матриці проводиться за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне положення на ринку, то, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу щодо інших.

Вид бізнесу, при цьому, може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну, слабку.

Кожен вид бізнесу в даному випадку аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та його конкурентне становище всередині неї.

Поєднання двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п'яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю *ADL*, яка складається з 20 клітин [12] (рис. 6.3).

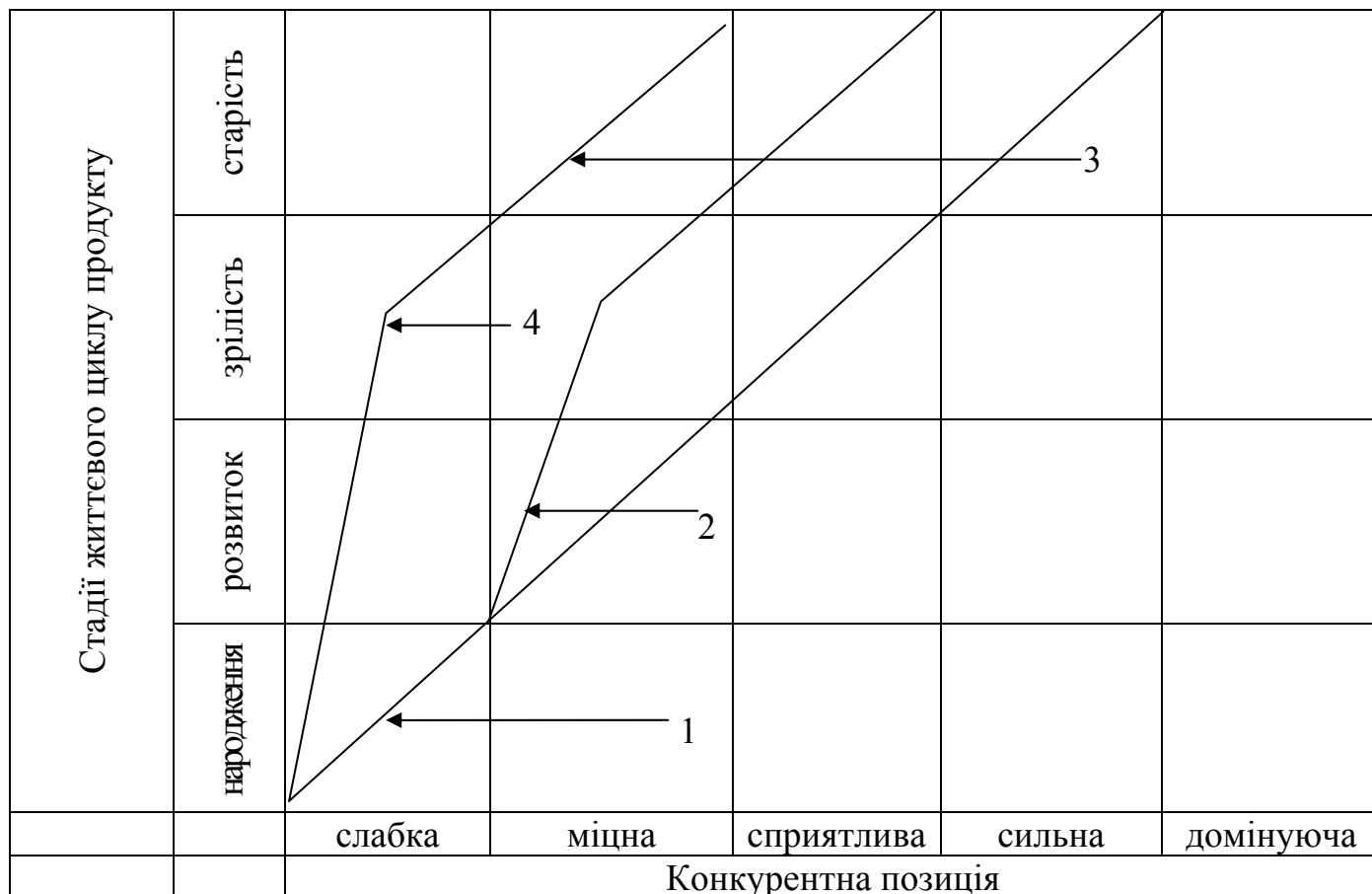


Рис. 6.3 Матриця *ADL*: 1 – природний розвиток; 2 – вибіркового розвитку; 3 – розвиток-виживання; 4 – вихід.

Процес стратегічного планування виконується в три етапи.

На першому етапі, який називається «простий вибір», стратегія для виду бізнесу визначається виключно відповідно до його позиції на матриці *ADL*. Область «простого вибору» охоплює кілька клітин.

На другому етапі в рамках кожного «простого вибору» сама точкова позиція виду бізнесу підказує характер «специфічного вибору». Однак «специфічний вибір» також є скоріше загальним стратегічним керівництвом.

На третьому етапі з набору пропозицій, який вже сам по собі з'явився унікальним внеском *ADL* в розвиток методики стратегічного планування, здійснюється вибір уточненої стратегії. *ADL* пропонує 24 таких пропозиції (стратегії) [12] (таблиця 6.1).

Типові стратегічні уточнення за моделлю ADL

№	Найменування уточнення	№	Найменування уточнення
1	Пряма інтеграція	13	Нові продукти / нові ринки
2	Зворотна інтеграція	14	Системне підвищення ефективності
3	Входження в ринок	15	Дії при націоналізації ринку
4	Первинний розвиток ринку	16	Повна раціоналізація бізнесу
5	Збільшення виробничих потужностей	17	Поліпшення асортименту продукції
6	Раціоналізація дистриб'юторської системи	18	Удосконалення продукту
7	Розвиток виробництва за кордоном	19	Традиційні продукти / нові ринки
8	Розвиток бізнесу за кордоном	20	Традиційні продукти / традиційні ринки
9	Експорт традиційного продукту	21	Перехід на ефективну технологію
10	Ліцензування за кордоном	22	Традиційне зниження вартості
11	Обережні дії	23	Забезпечення виживання
12	Нові продукти / традиційні ринки	24	Відмовлення від бізнесу

Якщо цілі диверсифікованої компанії не досягнуто, то впроваджуються такі заходи:

- *Зміна стратегічних планів деяких СГЦ* для поліпшення результатів їхньої діяльності. Досягти таких результатів у короткі строки можна, відмовившись від перспективних розробок. У будь-якому випадку існує межа підвищення продуктивності СГЦ для досягнення бажаних цілей.

- *Розширення корпоративного портфеля* шляхом освоєння нових видів діяльності, створення нових СГЦ. Водночас виникають запитання: які види діяльності освоювати; яким має бути масштаб освоєння; як новий підрозділ впишеться в структуру організації; чи існує можливість фінансування нових СГЦ, зберігаючи попередній рівень інвестування.

- *Відмова від слабких або збиткових СГЦ.* Найімовірнішими претендентами на ліквідацію є СГЦ, які мають слабкі конкурентні позиції чи діють у відносно непривабливих галузях. Отримані кошти можна спрямувати на фінансування нових або підтримання існуючих СГЦ, виплату боргів.

- *Перегляд цілей диверсифікованої організації.* Коригування цілей для узгодження з існуючим положенням організації розглядають як останню можливість, коли всі інші дії не дали бажаного результату.

Питання та завдання для самоперевірки знань:

1. За якими показниками можна оцінити привабливість стратегічної зони господарювання?

2. Назвіть особливості побудови матриці «зростання - частка ринку». Які існують обмеження при її використанні?

3. Дайте порівняльну характеристику методу БКГ і «Дженерал Електрик» - «МакКінсі».
4. Які основні напрями використання результатів портфельного аналізу?
5. Чим відрізняються одна від одної портфельні матриці?

Тема 7. ЗАГАЛЬНІ ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ. ГЕНЕРАЦІЯ СТРАТЕГІЙ НА БІЗНЕС-РІВНІ

Навчальна мета. Оволодіння знаннями про сутність матричних моделей щодо генерації стратегічних альтернатив компанії, загальних передумов та ризиків основних конкурентних стратегій: лідерства за витратами, диференціації та фокусування.

Основні терміни й поняття: матриця Ансоффа, підхід Томпсона та Стрікланда, конкурентні стратегії, «стратегічний набір», організаційна культура, структура управління.

7.1 Використання матричних моделей у процесі генерування стратегічних альтернатив організації

Стратегічні альтернативи – це всі зусилля та проекти в межах організації, що можуть вплинути на її організаційні здібності та конкурентоспроможність.

Альтернативи можна визнати стратегічними тільки за умови, що вони здійснюють суттєвий вплив на конкурентоспроможність організації (рис. 7.1).

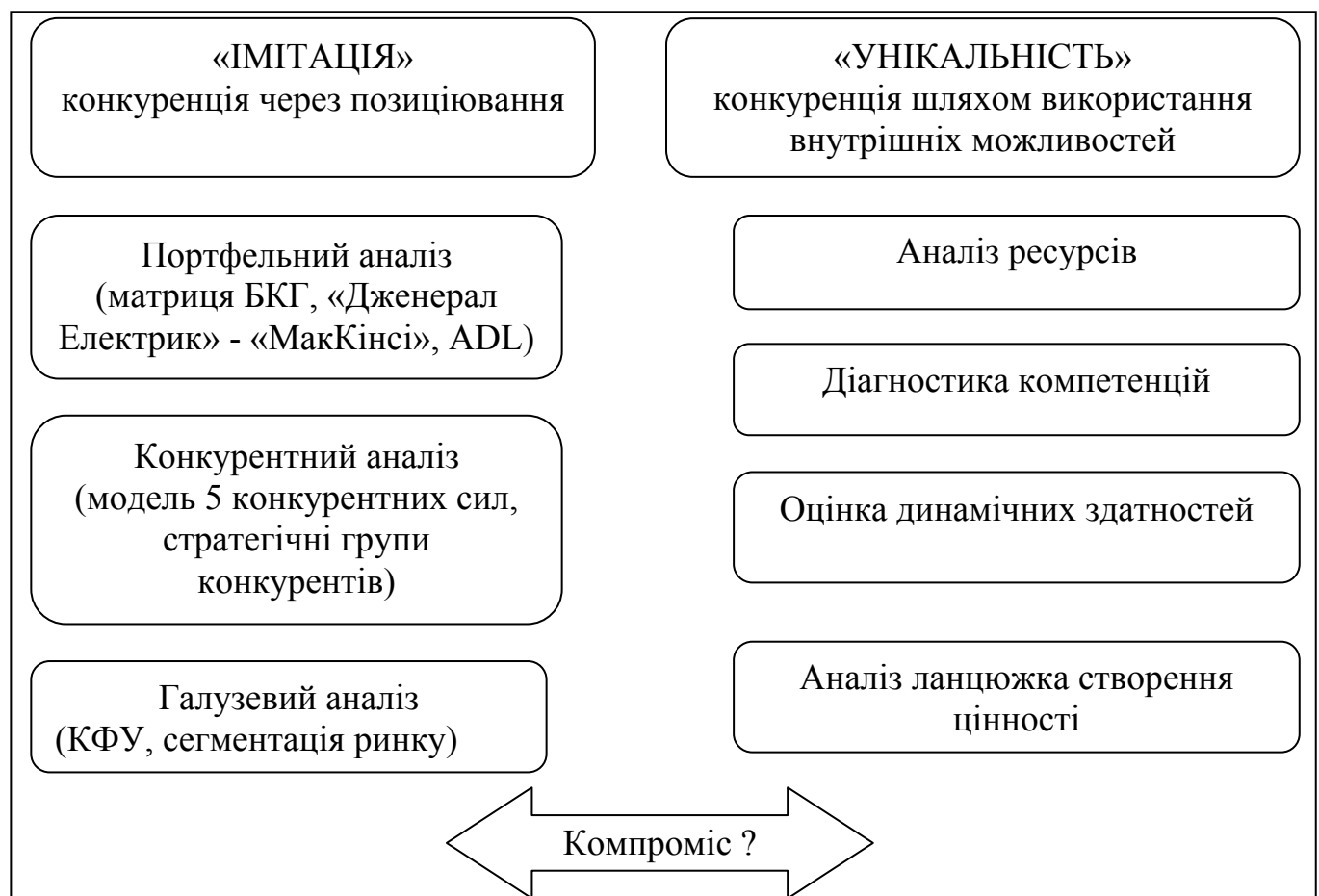


Рис. 7.1 Методичні засади розробки стратегічних альтернатив

Матриця «товар-ринок»

Тип ринку	Тип товару	
	освоєний	новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Стратегію глибокого проникнення на ринок (освоєний ринок – освоєний товар) можна застосувати для ненасичених ринків, де пропозиція значно поступається попиту, і тоді, коли не до кінця використані можливості товару та ринку. Організація прагне збільшити обсяг продажу продукції на освоєних ринках різними способами: шляхом розвитку первинного попиту; збільшення своєї частки ринку; захоплення ринку внаслідок придбання організації-конкурента для завоювання її частки ринку; створення спільного підприємства для контролю над більшою часткою ринку; захисту свого положення на ринку; раціоналізації ринку під час реорганізації.

Стратегія розширення ринку (новий ринок – освоєний товар) полягає у пошуку нових ринків для товару, який вже виробляється. Це може бути експорт продукції чи пошук нових способів розподілу товару. Вважають, що стратегії розвитку ринку базуються здебільшого на вдосконаленні системи збуту і «ноу-хау» в сфері маркетингу. Для цієї стратегії можливі такі альтернативи: освоєння нових сегментів, пошук нових каналів збуту, територіальна експансія.

Стратегія розроблення (вдосконалення) товару (освоєний ринок – новий товар) передбачає створення нових модифікацій товару для існуючих ринків. Ефект може бути досягнутий за умови, що імідж організації та її продукції доволі високий, а випуск нової моделі виробу зацікавить споживачів. Однак існує небезпека, що конкурент запропонує значно дешевший і якісніший товар. Стратегія розвитку товару може бути реалізована в таких варіантах: збільшення кількості функцій або характеристик товару, розширення товарної гами, раціоналізація гами товарів.

Стратегія диверсифікації застосовується в тому випадку, коли організація знаходить привабливі для себе можливості поза традиційною сферою діяльності. В деяких випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє організація, має тенденцію до скорочення, організація змушена освоювати нові види діяльності. Отже, диверсифікація – це стратегія виходу організації на нові для неї сфери діяльності.

Модель М.Портера. У процесі формування та аналізу стратегічних альтернатив особливе місце посідає модель американського вченого М.Портера, яка забезпечує розроблення конкурентних стратегій. Підхід ученого до генерування альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій організації на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції. Першим кроком до вибору стратегії розвитку є уточнення природи конкурентної переваги організації. М. Портер вважав, що конкурентну перевагу можна визначити за двома показниками: перевага у

витратах виробництва («продуктивність»); перевага у максимальній ціні продажу («ринкова сила»). Водночас виникає дилема: яка ж з цих переваг важливіша?

Головна заслуга М.Портера полягає в тому, що він виявив два шляхи досягнення оптимального функціонування організації на ринку:

- виробляти продукцію з найнижчими в галузі витратами,
- або диференціювати продукцію (послуги) відповідно до потреб споживача, який згоден заплатити вищу ціну за них.

Організації можуть вибирати ці стратегії для широкого ринку або вузького сегмента, на якому сфокусована їхня діяльність.

Згідно з теорією М.Портера існують три базові конкурентні стратегії (рис. 7.2):

- лідерство у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Частина ринку	Увесь ринок	Лідерство	
		На основі зниження витрат (цін)	На основі диференціації
	Сегмент	Фокусування	
		На основі зниження витрат (цін)	На основі диференціації
		Масштаби виробництва	Унікальність продукту
		Конкурентні переваги	

Рис. 7.2 Загальні конкурентні стратегії М.Портера [9]

Стратегія лідерство за рахунок зниження витрат – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивність праці, структури системи розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги, коли: попит є еластичним за ціною; у галузі є товарний тип виробництва, продукт

відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню; є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів; більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами; покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця; найбільш ощадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Лідерування за допомогою низьких цін (витрат) пов'язане водночас з певними ризиками:

1) ризик «технологічного прориву» на основі винаходу поза межами системи контролю лідера зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграшу ефективності;

2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;

3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.

4) насичення ринку в разі зміни потреб.

Диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може виявлятися: у специфічних характеристиках товару; різноманітні послуги, що надаються після продажу; забезпечення запасними частинами; інженерний дизайн і виготовлення за замовленням; широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо; надійність і небезпечність; технологічне лідерування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання; завершена товарна лінія та всі види послуг; унікальність виробів за стилем, модою.

Стратегія лідерування у диференціації продукції має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується не багатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

Крім того, використання стратегія лідерування у диференціації пов'язане з певними ризиками:

1) високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики

пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується.

Зміст стратегії фокусування полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування доцільна за таких умов: наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі: мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному; відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента; неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті; наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості, інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (згідно «моделі галузевої конкуренції» М.Портера), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

1) можливості у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлено підприємств;

2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів;

3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо;

4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф.Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії:

- лідера,
- атаки на лідера,
- переслідування лідера
- фахівця («нішера»).

Стратегія лідера реалізується тоді, коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Ця організація є «еталоном», з яким

порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися.

Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій: стратегію розширення первинного попиту, оборонну стратегію, наступальну стратегію, стратегію демаркетингу.

Стратегія атаки на лідера. Для організацій, які не займають становище лідера, привабливою є стратегія його атаки. Мета агресивної стратегії – зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір «плацдарму» для атаки лідера, оцінка його можливої реакції та захисту. Розрізняють два варіанти атаки – фронтальну та флангову.

Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил організації, яка атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Переважно це відбувається шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські фірми в США на ринках електроніки й автомобілів. Ця стратегія тим ефективніша, чим більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

Стратегію переслідування лідера вибирає організація, яка утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Але це не означає, що організація не може сформувати конкурентну стратегію. Навпаки, захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації.

Стратегії організацій, які утримують малу частку ринку, мають деякі особливості: вони орієнтуються на певні сегменти ринку для повнішої реалізації своєї унікальності; впроваджують передові технології з метою зниження витрат; дотримуються спеціалізації, а не диференціації; залучають авторитетного керівника, здатного сформувати й реалізувати стратегію. Отже, ця стратегія передбачає не пасивну поведінку її керівника, а швидше його турботу про забезпечення напрямку розвитку, який не викличе опору з боку лідера ринку.

Стратегія фахівця збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М.Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде мало привабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій.

Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний з технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

7.2 Критерії вибору стратегічних альтернатив

Вибір стратегії передбачає:

- генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей;
- їх аналіз та доопрацювання, «доведення» до рівня адекватності цілям розвитку організації та вибір загальної стратегії;
- аналіз альтернатив у межах вибраної загальної стратегії організації з метою наповнення її конкретним змістом.

Один із формальних підходів до перегляду стратегічних альтернатив запропонували А.Томпсон і А.Стрікленд [2]. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку та конкурентна позиція організації (рис. 7.3). Вписані в матрицю стратегії подані в порядку їхньої пріоритетності.

СГЦ з високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією (рис. 7.3, I квадрант) мають визначити, чому отримано негативний результат, що необхідно зробити для зміцнення конкурентної позиції, а також розрахувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, беручи до уваги високі темпи зростання ринку.

Темпи приросту ринку, %	Високі	I квадрант стратегій 1.Перегляд стратегій концентрації 2.Горизонтальна інтеграція і злиття 3.Вертикальна інтеграція 4.Диверсифікація 5.Скорочення організації 6.Ліквідація	II квадрант стратегій 1.Продовження концентрації 2.Вертикальна інтеграція 3.Концентрична диверсифікація
		IV квадрант стратегій 1.Перегляд стратегій концентрації в одній галузі 2.Горизонтальна інтеграція 3.Вертикальна інтеграція 4.Диверсифікація 5.»Збір урожаю» і вихід з ринку 6.Ліквідація	III квадрант стратегій 1.Концентрична диверсифікація 2.Конгломератна диверсифікація 3.Спільне підприємство у новій сфері 4.Вертикальна інтеграція 5.Продовження стратегій концентрації
	Низькі	Мала	Велика
		Відносна частка ринку	

Рис. 7.3. Матриця вибору стратегії (за А.Томпсоном і А.Стріклендом) [2]

Для СГЦ, які характеризуються сильною конкурентною позицією та високими темпами зростання (рис. 7.3, II квадрант) можливі кілька варіантів поведінки, однак найкращим є тривала концентрація в одній сфері з метою збереження та збільшення

своїєї частки ринку і подальшого розвитку конкурентних переваг. Високі темпи зростання галузі й очевидна привабливість у перспективі змушують організацію зосереджувати свої зусилля на збереженні чи розширенні частки ринку.

Сильні СГЦ за умов повільно зростаючих темпів ринку (рис. 7.3, III квадрант) розглядають можливості використання надлишку коштів для початку диверсифікації. Однак диверсифікацію в абсолютно нові види діяльності треба розглядати тільки тоді, коли суміжні галузі вже не забезпечують перспектив для зростання. Слід зазначити, що важко чітко визначити момент, коли організація має розпочинати диверсифікацію своєї діяльності. Вертикальна диверсифікація не забезпечує виходу зі стану повільного зростання, але її можна вважати ефективною, якщо вона дає організації задовільні прибутки.

СГЦ зі слабкою конкурентною позицією на повільно зростаючому ринку (рис. 7.3, IV квадрант) мають переглянути всі можливі альтернативи, починаючи з перебудови стратегії для досягнення кращої позиції та завершуючи «збором урожаю» і аж до повної відмови від цього виду діяльності.

7.3 «Стратегічний набір» організації та вимоги до його формування

«Стратегічний набір» – це система стратегій різного типу, що їх розробляє організація на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку організації, а також рівень її інтересів на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, 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.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір»:

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

Корпоративні стратегії спрямовані на вирішення двох основних завдань:

- 1) визначення загального напрямку розвитку організації
- 2) з'ясування ролі кожного зі стратегічних господарських центрів при здійсненні обраної стратегії.

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

Ресурсні стратегії – тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначається стратегія поведінки організації у зоні стратегічних ресурсів, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів.

Функціональні стратегії – стратегії, що розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і бізнесової стратегії.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» організації, тобто забезпечити умови для її саморозвитку.

«Стратегічна прогалина» – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання організації, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів/послуг (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами.

Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення «стратегічної прогалини» передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства; перерозподіл ресурсів з неперспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності; вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Питання та завдання для самоперевірки знань:

1. Назвіть основні класифікації конкурентних стратегій. Які існують відмінності між цими класифікаціями?
2. Дайте характеристику конкурентних стратегій, розроблених М.Портером.
3. Порівняйте можливі стратегічні альтернативи для «зірок» за матрицею А.Томпсона і А.Стрікланда.
4. Як Ви розумієте поняття «стратегічний набір»? Хто відповідає за розробку різних стратегій «стратегічного набору»?
5. Що таке «стратегічна прогалина»? Обґрунтуйте значення цієї категорії для методології стратегічного управління.

Тема 8. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Навчальна мета. Оволодіння знаннями щодо стратегічного контролю в організації, сутності стратегічних перетворень та їх рівнів.

Основні терміни й поняття: стратегічний контроль, стратегічні зміни, реінжиніринг, реструктуризація, агенти змін, опір змінам.

8.1 Мета та завдання стратегічного контролю

Основне завдання контролю полягає не в оцінці правильності здійснення стратегії, а у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей.

Ознаки ефективної стратегії:

- стратегія дає чітке уявлення про те, яка організація у цілому може створювати вартість;
- стратегія є системою взаємодіючих складових, коли успіх одного напрямку може стимулювати успіх інших напрямків (синергійний ефект);
- стратегія забезпечує ефективну капіталізацію нових можливостей, котрі виникають на ринку;
- вигоди, які забезпечуються управлінським центром, повинні перевищувати витрати на його утримання.

Основні етапи системи стратегічного контролю:

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

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

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

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

8.2 Впровадження стратегічних змін в організації

Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають *стратегічними змінами*. Проведення необхідних змін сприяє тому, що на підприємстві створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність змін залежить від ситуації, яка склалась, і обраної стратегії. Вихідну ситуацію навивають потенціалом змін. Цей потенціал визначає рівень готовності і схильності організації до змін. Перелік чинників, за якими визначається рівень потенціалу змін, поданий у таблиці 8.1.

Потенціал змін організації

Чинники	Рівень потенціалу змін	
	Низький	Високий
Довіра до керівництва	Практично відсутня	Існує
Цілі організації	Нечіткі	Чіткі, узгоджені
Характер формулювання стратегії	Розпливчастий	Чіткий
Характер стратегії	Оборонний	Наступальний
Організаційна культура	Слабка	Самобутня, однорідна
Організаційна структура	Складна	Відкрита та чітка
Статус організації	Частина цілого	Незалежна або децентралізована
Час створення	Порівняно давно	Порівняно недавно
Розмір організації	Великий	Невеликий
Результати діяльності	Середні, нижчі середніх	Задовільні

Можна виділити чотири типи стратегічних змін та їх відсутність:

1) *Перебудова організації* (іноді її називають корінною реорганізацією або зміною напрямку руху) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

2) *Радикальні стратегічні перетворення* підприємства проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і вихід на нові ринки вимагають сильних внутрішньо організаційні змін, що стосуються організаційної структури.

3) *Помірні перетворення (або обмежені зміни)* здійснюється в тому разі, коли підприємство виходить на ринок з новим продуктом і прагне завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничий процес і маркетинг.

4) *Рутинні стратегічні зміни* пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало торкається діяльності підприємства в цілому.

5) *Незмінне функціонування* організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

В останні роки, як свідчить практика, найуспішніші компанії, визнавши необхідність стратегічних змін, вибрали один з трьох їх типів: реінжиніринг, реструктуризацію, нововведення.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова ділових процесів з метою досягнення істотного їх поліпшення. Автором теорії реінжинірингу вважають М.Хамера, який разом з Д.Чампі опублікували працю

«Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі». Реінжиніринг передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, які склалися, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної (іноді на порядок) зміни показників діяльності.

Реструктуризація організації – це проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової форми організації з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення.

Нововведення розглядають як процес створення нових технологій чи товарів які найкраще б задовольняли потреби споживачів. За рівнем інтенсивності розрізняють принципові та відносні нововведення. Чим вищий рівень новизни, тим вища інтенсивність нововведень і більший ризик.

Питання та завдання для самоперевірки знань:

1. До якого рівня змін відносяться зміни, які зачепили її місію й організаційну культуру?
2. З якою метою проводиться контроль за реалізацією стратегії?
3. У яких випадках доцільно використовувати реінжиніринг?
4. Чому існує опір запровадженню стратегічних змін на підприємстві? Як можна зменшити силу цього опору?
5. Наведіть приклади прийомів подолання опору стратегічним змінам з практики господарської діяльності підприємств.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Бізнес-стратегія – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу.

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

Внутрішній стратегічний потенціал характеризує можливості підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг.

Галузь – це група організацій, які реалізують однорідні товари й послуги та конкурують на одному ринку.

Господарський портфель – група стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які належать одній організації.

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

Загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, мають бути під постійним контролем керівництва з метою уникнення чи зменшення їхнього впливу на організацію.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Зовнішній стратегічний потенціал забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів).

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість в стратегічному періоді.

Ключові фактори конкурентоспроможності (або конкурентні переваги) підприємства – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Компетенції підприємства (організації) – це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.

Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг.

Кредо (філософія) підприємства – це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Мета в управлінні – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкту, щодо якого формуються мета; ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Можливості трактують як позитивні чинники зовнішнього середовища, які організація намагається використати для зміцнення своєї позиції.

Нововведення розглядають як процес створення нових технологій чи товарів які найкраще б задовольняли потреби споживачів.

Операційна стратегія належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями (відділами продажу, центрами розподілу тощо) при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

Організаційні компетенції – це унікальні організаційні системи, технології й методи управління, що використовуються в діяльності підприємства на рівні колективу працівників і сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Організаційна культура – це сукупність переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від положення в ієрархічній структурі.

Організаційні рутини – характеризуються набором звичайних для підприємства формальних і неформальних процедур, що зберігається, підтримується, розвивається й сприяє стабільності функціонування підприємства.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

Проблема – це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

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

Проміжне середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова ділових процесів з метою досягнення істотного їх поліпшення.

Ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Сегментація ринку – це процес поділу ринку, тобто поділ клієнтів організації на певні групи, які мають однакові потреби.

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям розвитку.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням організації за рахунок придбання або утворення нових структур із середини.

Стратегія НДПКР – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

Стратегічні рішення – це управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень; пов'язані з відповідною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, які впливають на підприємство; пов'язані із залученням значних ресурсів і тому можуть мати надзвичайно важливі, довгострокові наслідки для підприємства.

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

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

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі; це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний потенціал визначає складові потенціальних можливостей підприємства - його адаптивність та конкурентні переваги, які характеризуються детермінантами конкурентних переваг країни.

Стратегічний моніторинг – комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Стратегічна позиція підприємства визначає цілі та мотиви щодо його подальшого функціонування на ринку, які, в свою чергу, коректуються під впливом чинників зовнішнього середовища та узгоджуються із ключовими компетенціями підприємства.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується.

«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.

Функціональні стратегії – тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», що визначають стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми; розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і бізнесової стратегії.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технології та зміст рішень.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 2020.
2. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. – Irwin Professional Publishing, 2012. 450 p.
3. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент в умовах посилення інтеграційних процесів. Підручник. 2021. 344 с.
4. Гринів І. Мистецтво стратегії. Харків. 2023. 256 с.
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В.Маковоз, І.В.Токмакова, О.В.Шраменко. Київ : ЦУЛ, 2019. 272 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник / І.А.Ігнат'єва. К.: Каравела, 2019. 464 с.
7. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро, 2022. 116 с
8. Лейнванд П., Мейнарді Ч. Стратегія, що працює. Харків. 2019. 256 с.
9. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. 2019. 624 с.
10. Скібицький О.М. Стратегічне управління корпораціями : Навчальний посібник / О.М.Скібицький, В.В.Матвєєв, В.І.Щелкунов, С.М.Подреза. 2016. 480 с.
11. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
12. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Електронне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Дуднєва Юлія Ернстівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 30.01.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,46. Обсяг 0,848 Мб. Зам. № 21/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна