

А. В. РУСНАК
І. І. НАДТОЧІЙ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

А. В. РУСНАК, І. І. НАДТОЧІЙ

ISBN 978-617-534-719-5



9 786175 347195

Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

А. В. Руснак
І. І. Надточій

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

Миколаїв
«Іліон»
2024

Рецензенти:

Н. С. ТАНКЛЕВСЬКА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету;

М. Д. БАЛДЖИ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Міжнародного гуманітарного університету;

А. С. МОХНЕНКО, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонського державного університету

*Рекомендовано вченою радою Національного університету
кораблебудування імені адмірала Макарова
(протокол № ____ від _____ 2023 року)*

Руснак А. В.

Р 88 Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник / А. В. Руснак, І. І. Надточій. — Миколаїв : Іліон, 2024. — 258 с.

ISBN 978-617-534-719-5

У навчальному посібнику розкриваються теоретичні і практичні основи, принципи та методичний інструментарій, що використовуються в процесі стратегічного управління підприємством. У кожній темі розглядаються теоретичні питання, надаються тестові та навчальні завдання, рекомендовані теми рефератів, запитання для контролю знань та питання для самостійного вивчення. Матеріали навчального посібника можуть використовуватися здобувачами вищої освіти управлінських та економічних спеціальностей, викладачами, науковцями, керівниками та фахівцями підприємств, підприємцями.

УДК 658.2

З М І С Т

	ПЕРЕДМОВА	7
Тема 1	СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1	Сутність та мета стратегічного управління	9
1.2	Принципи стратегічного управління підприємством	12
1.3	Особливості стратегічного управління підприємством	16
1.4	Складові системи стратегічного управління	18
	Тести	22
	Навчальні завдання	24
	Запитання для контролю знань	26
	Теми рефератів	26
	Питання для самостійного вивчення	27
	Інформаційні джерела	27
Тема 2	СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РОЗРОБКИ	
2.1	Сутність та види стратегій підприємства	28
2.2	Підходи до розробки стратегії підприємства	37
2.3	Чинники, які визначають стратегію підприємства	41
	Тести	42
	Навчальні завдання	45
	Запитання для контролю знань	49
	Теми рефератів	49
	Питання для самостійного вивчення	50
	Інформаційні джерела	50
Тема 3	ФОРМУВАННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1	Місія підприємства: поняття, зміст, елементи та правила формування	51

3.2	Принципи та помилки при формуванні місії підприємства	57
3.3	Поняття та класифікація цілей підприємства	58
3.4	Властивості цілей та вимоги, що пред'являються при розробці цілей підприємства	63
3.5	Фази процесу розробки цілей	67
	Тести	70
	Навчальні завдання	73
	Запитання для контролю знань	78
	Теми рефератів	78
	Питання для самостійного вивчення	79
	Інформаційні джерела	79
Тема 4	СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	
4.1	Загальний стан та аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства	80
4.2	Аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі PEST-аналізу	88
4.3	Галузевий аналіз зовнішньої середовища підприємства	90
	Тести	95
	Навчальні завдання	98
	Запитання для контролю знань	100
	Теми рефератів	100
	Питання для самостійного вивчення	101
	Інформаційні джерела	101
Тема 5	СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	
5.1	Поняття, принципи та чинники внутрішнього середовища підприємства	102
5.2	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу	106
5.3	Підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства	112
	Тести	114
	Навчальні завдання	119

	Запитання для контролю знань	124
	Теми рефератів	124
	Питання для самостійного вивчення	125
	Інформаційні джерела	125
Тема 6	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ	
6.1	Поняття про конкуренцію та види конкурентних стратегій розвитку підприємства	126
6.2	Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств	134
6.3	Галуzeвий конкурентний аналіз підприємства на основі моделі «П'яти сил» М. Портера	136
6.4	Матриця McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства	145
6.5	SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation)	151
	Тести	154
	Навчальні завдання	157
	Запитання для контролю знань	164
	Теми рефератів	165
	Питання для самостійного вивчення	165
	Інформаційні джерела	165
Тема 7	СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
7.1	Сутність, мета та завдання стратегічного планування	167
7.2	Принципи стратегічного планування на підприємстві	175
7.3	Етапи стратегічного планування на підприємстві	178
7.4	Розробка стратегічних планів підприємств	181
7.5	Система показників та методи стратегічного планування	186
	Тести	195
	Навчальні завдання	199
	Запитання для контролю знань	211

Теми рефератів	211
Питання для самостійного вивчення	211
Інформаційні джерела	211
Тема 8 ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
8.1 Стратегічне конкурентне позиціонування підприємства на ринку	213
8.2 Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії	221
8.3 Реалізація стратегії на підприємстві	224
Тести	229
Навчальні завдання	232
Запитання для контролю знань	239
Теми рефератів	240
Питання для самостійного вивчення	240
Інформаційні джерела	240
Тема 9 КОНТРОЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
9.1 Сутність, завдання та типи стратегічного контролю на підприємстві	241
9.2 Етапи процесу контролю реалізації стратегії на підприємстві	245
Тести	249
Навчальні завдання	253
Запитання для контролю знань	256
Теми рефератів	257
Питання для самостійного вивчення	257
Інформаційні джерела	257

ПЕРЕДМОВА

В умовах ринкової конкуренції для підвищення ефективності бізнесу та успішного розвитку суб'єктів господарювання необхідно переходити на застосування принципів стратегічного управління.

Метою стратегічного управління підприємством є розвиток потенціалу та підтримка стратегічної спроможності підприємства до виживання та ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволить розробити стратегію розвитку бізнесу та визначити тактичні дії щодо її реалізації.

Успішна економічна діяльність будь-якого підприємства залежить від чітко сформульованої місії, поставленої мети, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, певних стратегій та контролю за ходом їх реалізації, що дозволяють визначити резерви більш ефективного всіх наявних ресурсів та підвищити конкурентоспроможність, покращити фінансові результати суб'єктів господарювання. Саме тому вивчення теоретичних аспектів стратегічного управління та здобуття навичок застосування основних методик стратегічного аналізу на практиці є основним призначенням навчального посібника «Стратегічне управління підприємством».

У навчальному посібнику «Стратегічне управління підприємством» розглянуто теоретичні та методичні підходи до стратегічного управління підприємством відповідно до програми курсу. Навчальний посібник складається з 9 тем, кожна з яких крім теоретичного викладення матеріалу містить навчальні завдання, тести, запитання для контролю знань, питання для самостійного вивчення, рекомендовані теми

рефератів. Наприкінці кожної теми наведено список інформаційних джерел. Така структура навчального посібника дає змогу здобувачам вищої освіти самостійно опановувати окремі теми навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» та враховує вимоги застосування Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) у освітньому процесі до збільшення годин самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти управлінських та економічних спеціальностей, програми підготовки яких передбачають вивчення курсу дисципліни «Стратегічне управління підприємством», викладачів та науковців. Також цей посібник може бути корисним керівникам та фахівцям підприємств для підвищення рівня теоретичних знань з питань стратегічного управління підприємством.

Тема 1

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1 Сутність та мета стратегічного управління.
- 1.2 Принципи стратегічного управління підприємством.
- 1.3 Особливості стратегічного управління підприємством.
- 1.4 Складові системи стратегічного управління.

1.1 Сутність та мета стратегічного управління

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

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

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Особливості концепції стратегічного управління, яку покладено в основу стратегічного мислення:

- базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства, яке розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система;
- орієнтована на вивчення та дослідження умов функціонування підприємства;
- концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації;
- допомагає прогнозувати наслідки рішень, які впливають на ситуацію, за допомогою розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та сформованої стратегічної поведінки персоналу;
- передбачає у своєму розумінні застосування методів та інструментів: цілей, стратегій, стратегічних планів, проєктів, програм, стратегічного контролю;
- створює передумови, які забезпечать ефективне функціонування організації у стратегічному режимі, що сприяє її достроковому існуванню.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організації.

Стратегічне управління є сферою діяльності вищого керівництва фірми, головне завдання якого полягає у визначенні ефективних напрямків розвитку організації, постановці цілей діяльності, оптимальному розподілі ресурсів, використанні конкурентних переваг фірми. Стратегічне управління виступає і як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія

організації з її оточенням, і як система методів та інструментів прийняття та реалізації стратегічних рішень.

Предметом стратегічного управління є базисні процеси на підприємстві та за його межами, вишукування та нарощування стратегічного потенціалу підприємства.

Особливості стратегічного управління підприємством залежать від низки чинників: галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Мета в управлінні – це ідеальний образ бажаного, можливого та необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

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 взаємопов'язаних робіт:

- 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 у мету;
- 4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

Мета стратегічного управління – це комплексна система, яка поєднує місію, ціль та стратегію підприємства, що підвищує конкурентоспроможність та довгострокового перспективного існування.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства.

Завдання стратегічного управління:

- визначити сферу діяльності та сформулювати стратегічні установки;
- установити стратегічні цілі і завдання для їхнього досягнення;
- сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;
- реалізувати стратегічний план;
- оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації в разі необхідності.

1.2 Принципи стратегічного управління підприємством

Сьогодні існує широко диференційована система принципів стратегічного управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта. Ці принципи можна структурувати за трьома основними групами:

- 1) принципи системності;
- 2) принципи розвитку;
- 3) принципи управління.

Сутнісна характеристика основних груп принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства за групами наведена у табл. 1.1.

Значна диференційованість принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства обумовлена стрімкими еволюційними перетвореннями в структурі механізмів управління та розвитку сучасних підприємств. Ці особливості обумовлюють розширенням числа принципів стратегічного управління підприємством в потенційній перспективі.

Таблиця 1.1 – Сутнісна характеристика ключових груп принципів стратегічного управління підприємством

Основні принципи	
1	2
Зміст принципу	
ПРИНЦИП СИСТЕМНОСТІ	
Системність	Системою є об'єкти, явища, процеси світу
Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
Цілісність властивостей системи	Структурність, взаємозалежність структури й середовища ієрархічність, множинність опису системи
Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
Рухливість	Зміна параметрів елементів систем и під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ	
Інформаційна забезпеченість інформації	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства

Кінець табл. 1.1	
1	2
Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
Принципи ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
ПРИНЦИП УПРАВЛІННЯ	
Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групи, робота за єдиним планом
Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
Принцип відкритості	Можливість унесення змін
Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

Аналіз розподілу принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства за її складовими частинами здійснено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Розподіл принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства за її складовими частинами

Принципи	Стадії	Управлінські дії
Відповідність	Формування цілі	Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища для формування цілі
Динамізм		
Гнучкість	Управління розвитком	Розробка й виконання управлінських рішень щодо досягнення цілі
Комплексність		
Оптимальність		
Ефективність	Досягнення цілі	Діагностика результатів запозначниками діяльності підприємства
Результативність		

Стадії розвитку підприємства корелюють із відповідними управлінськими діями в системі стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства та принципами даних процесів. Так на стадії формування цілей стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства ключовими принципами виступають: принцип відповідності та принцип динамізму. Фактично це свідчить про необхідність розробки системи стратегічного управління підприємством у відповідності до наявних ресурсів господарюючого суб'єкта та динаміки розвитку галузі (зовнішнього середовища).

Разом з тим, процес управління стратегічним розвитком підприємства ґрунтується на принципі гнучкості, принципі комплексності та принципі оптимальності. Це дає змогу визначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства повинен враховувати усі напрями розвитку та впроваджуватися системно та цілеспрямовано.

Ключовими принципами процесу стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства є такі принципи: принцип відповідності, принцип контролю, принцип комплексності й принцип ефективності. Тому що значна кількість господарюючих суб'єктів має обмежені можливості щодо диференціації циклу та інструментів стратегічного управління.

До основних принципів стратегічного управління відносять:

- цілеспрямованість;
- безперервність;
- теоретико-методологічне обґрунтування форм і методів стратегічного управління;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність системи стратегічного управління кожного підприємства;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організації;
- результативність та ефективність.

1.3 Особливості стратегічного управління підприємством

Основні особливості стратегічного управління:

- 1) стратегічне управління не може дати точного та детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання;
- 2) система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу та менеджменту, що не повинна

зводиться до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів й залучення всіх працівників до реалізації стратегії;

- 3) для впровадження системи стратегічного управління необхідні значні витрати часу і ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом та постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії;
- 4) помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Виходячи з процесного підходу, стратегічне управління підприємством є послідовним процесом реалізації взаємопов'язаних дій, направлених на досягнення кінцевого результату. Якщо система розглядає взаємозв'язки між її елементами, то процес акцентує увагу на послідовності виконання взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, однак з тим, що треба визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, погоджуються всі. Варто також пам'ятати й про те, що застосування процесного підходу до визначення стратегічного управління підприємством є дещо умовним, оскільки на практиці такий процес часто може порушуватись через часту повторюваність окремих етапів робіт.

Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження:

1. Стратегічне управління не може дати точного і деталь-ного опису стану підприємства та його положення у біз-нес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.
2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, висо-кого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.
3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і прос-тим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.
4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.
5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі знач-ними складнощами.

1.4 Складові системи стратегічного управління

Стратегічне управління включає комплекс взаємопо-в'язаних управлінських процесів: аналіз середовища (зовніш-нього і внутрішнього), визначення місії і цілей фірми, вибір стратегії, її реалізацію, контроль і оцінку виконання стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Складові системи стратегічного управління

Складові	Характеристика складової
1	2
Аналіз середовища:	Формується вихідна база для визначення місії і цілей фірми, а також для вироблення стратегії розвитку. Стратегічний аналіз є способом реалізації системного і ситуаційного підходу при вивченні різних чинників, що впливають на діяльність підприємства і визначають процес стратегічного управління.
зовнішнього	Оцінка стану і перспектив розвитку важливих для підприємства чинників навколишнього середовища прямого і непрямого впливу. Слугує інструментом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють стан зовнішніх чинників з метою передбачення потенційних загроз і можливостей, що відкриваються. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству: позначити головні економічні характеристики галузі; визначити рушійні сили галузі; провести оцінку рівня конкуренції і конкурентної позиції підприємства в галузі; прогнозувати ймовірні дії найближчих конкурентів; визначити ключові фактори успіху; оцінити перспективи розвитку галузі.
внутрішнього	Дозволяє оцінити відповідність фактичної місії і цілей підприємства раніше заявленим, соціальну відповідальність підприємства перед своїми співробітниками та суспільством. Внутрішнє середовище аналізується за наступними напрямками: функція управління, виробництво, маркетинг, персонал, фінанси, організаційна культура. Аналіз стану підприємства дозволяє: оцінити стратегії організації; провести SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін підприємства, зовнішніх загроз і можливостей, пов'язаних із зміною середовища); виконати порівняльну оцінку конкурентного становища підприємства, структури його витрат і витрат конкурентів.

Продовження табл. 1.3

1	2
Визначення місії і цілей фірми	Складається з трьох основних підпроцесів. Перший полягає у формуванні місії підприємства, яка в концентрованому вигляді виражає призначення підприємства, сенс його існування. Місія відображає не тільки продуктове призначення підприємства, а й висловлює громадську, соціальну необхідність його діяльності. У місії сформульовані основні напрями діяльності організації та мотивації її персоналу, які визначають положення фірми в суспільстві. Далі формуються довгострокові цілі. Цілі звичайно пов'язують з конкуренцією в довгостроковій перспективі і створенням відповідних конкурентних переваг. Завершальним етапом є формування короткострокових цілей організації, які повинні бути узгоджені з довгостроковими цілями підприємства.
Стратегічне планування	Стратегічне планування – це вид планової роботи, що полягає в розробці стратегічних планів, що передбачає висунення таких цілей і стратегій розвитку фірми, реалізація яких забезпечить її ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища. Стратегічне планування являє собою процес визначення цілей організації, а також шляхів їх досягнення, вибору специфічних стратегій розвитку, визначення необхідних ресурсів та їх розподіл з метою забезпечення ефективної роботи фірми в майбутньому. Його завдання полягає в забезпеченні нововведень та організаційних змін для адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища.
Вибір стратегії	Передбачає обґрунтування тієї стратегії з множини альтернатив, яка приймається підприємством для реалізації як оптимальна з огляду на її результативність і ризикованість. Процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: 1) оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми; 2) формування варіантів стратегії; 3) оцінка варіантів стратегії; 4) вибір стратегічної альтернативи.

Кінець табл. 1.3

1	2
Розробка стратегії	Дається узагальнена оцінка дії всіх чинників, визначається позиція підприємства на ринку, напрямки стратегічної сегментації, особливості управління стратегічним набором, виявляються ситуації і стратегічні завдання, можливі способи їх вирішення.
Реалізація стратегії	Передбачає: розробку (дослідження, вдосконалення) організаційної структури, яка призначена для розподілу обов'язків і відповідальності за виконання певних завдань з метою забезпечення виконання стратегії; вибір (перегляд, вдосконалення) системи управління підприємством, встановлення методів її адаптації до вимог стратегії; розробку внутрішньої і зовнішньої політики й тактики підприємства; побудову механізмів забезпечення стратегічного управління підприємством; розробку плану дій у непередбачуваних обставинах
Контроль реалізації стратегії	Має на меті забезпечення якісного зворотного зв'язку через постійне відстеження одержуваних результатів, порівняння їх із цілями та підготовку висновків щодо ефективності діючої стратегії. Якщо контроль свідчить про недосяжність цілей, то це повинне служити сигналом для здійснення певних коригуючих заходів, які можуть стосуватися як процесу реалізації стратегії, так і зміни стратегії і навіть самих цілей.

Структура процесу стратегічного планування включає такі чотири елементи (етапи):

- 1) оцінка – менеджери оцінюють конкурентоспроможність підприємства, визначаючи його сильні і слабкі сторони;
- 2) вибір – спираючись на результати оцінки, менеджери розробляють стратегічні альтернативи для того, щоб вибрати найбільш ефективну стратегію;
- 3) виконання – після прийняття стратегії розробляються плани, удосконалюються методи та процедури планування, мобілізуються людські, фінансові та матеріальні ресурси підприємства;

- 4) аналіз – введений в дію план повинен періодично піддаватися з метою внесення необхідних коректив.

Процес стратегічного управління не закінчується розробкою стратегічного плану. Він включає практичну реалізацію намічених у плані дій, відстеження змін у зовнішньому середовищі і конкурентних позицій підприємства, а також коригування прийнятого стратегічного плану при зміні цілей або умов діяльності підприємства. Реалізація стратегічних планів повинна супроводжуватися створенням умов здійснення реалізованої стратегії. У першу чергу це стосується проведення стратегічних змін на підприємстві.



ТЕСТИ

1. Стратегічне управління – це:

- а) багатоплановий, формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей;
- б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;
- в) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;
- г) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго.

2. Визначення мети в управлінні – це:

- а) тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів;

- б) логіко-аналітичний та емоційний процес, що має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети;
- в) поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу;
- г) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків.

3. Метою стратегічного управління є

- а) комплексна система, яка поєднує місію, ціль та стратегію підприємства, що підвищує конкурентоспроможність та довгострокового перспективного існування;
- б) визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства;
- в) усі відповіді вірні.

4. Принцип стратегічного управління «ізоморфізм» відноситься до групи принципів:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

5. Принцип стратегічного управління «рухливість» відноситься до групи принципів:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

6. Принцип стратегічного управління «адаптивність» відноситься до групи принципів:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

7. Принцип стратегічного управління «взаємозв'язок та взаємообумовленість» відноситься до групи принципів:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

8. Принцип гнучкості відноситься до групи принципів стратегічного управління:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

9. Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається – це принцип стратегічного управління:

- а) системність в управлінні; в) деталізація;
б) науковість; г) цілісність властивостей системи.

10. Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища – це принцип стратегічного управління:

- а) гнучкість; б) науковість; в) деталізація; г) адаптація.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.1. Дати вірну характеристику принципам стратегічного управління

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1 —	Принцип повноважень	А) Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
2 —	Принцип дисципліни	Б) Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
3 —	Принцип керівництва	В) Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища
4 —	Науковість	Г) Об'єднання дій з однаковою метою в групи, робота за єдиним планом
5 —	Системність в управлінні	Ґ) Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
6 —	Принцип відкритості	Д) Можливість унесення змін
7 —	Принцип деталізації	Е) Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
8 —	Принцип гнучкості	Є) Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни

Завдання 1.2. Дати вірну характеристику принципам стратегічного управління

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1 _	Системність	А) Зміна параметрів елементів систем и під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
2 _	Ізоморфізм	Б) У системі все підпорядковується головній меті
3 _	Цілісність властивостей системи	В) Структурність, взаємозалежність структури й середовища ієрархічність, множинність опису системи
4 _	Принцип кінцевої мети	Г) Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
5 _	Рухливість	Ґ) Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
6 _	Адаптивність	Д) Системою є об'єкти, явища, процеси світу

Завдання 1.3. Дати вірну характеристику принципам стратегічного управління

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	2	3
1 _	Інформаційна забезпеченість інформації	А) Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
2 _	Принцип багатьох рівнів	Б) Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
3 _	Ефективність прийняття рішень	В) Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
4 _	Комплексність	Ґ) Фінансова забезпеченість стратегії розвитку підприємства

Кінець завдання 1.3

1	2	3
5 _	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Г) Функціонування окремого елементу спричиняє особливості дії іншого
6 _	Принцип гнучкості	Д) Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
7 _	Принцип сумісності	Е) Швидка адаптація до змін умов функціонування
8 _	Принцип комплексності	Є) Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
9 _	Принципи ефективності, результативності	Ж) Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Що таке стратегічне управління?
2. Від яких чинників залежить стратегічне управління?
3. В чому полягає мета стратегічного управління?
4. Які основні завдання стратегічного управління?
5. Які принципи стратегічного управління відносяться до групи принципів системності?
6. Які принципи стратегічного управління відносяться до групи принципів розвитку?
7. Які принципи стратегічного управління відносяться до групи принципів управління?
8. Складові системи стратегічного управління підприємством.



ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Переваги стратегічного підходу до управління.
2. Стратегічне планування та стратегічне управління.
3. Еволюція стратегічного управління.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Відмінності оперативного та стратегічного управління підприємством.
2. Чинники, які визначають мету в управлінні.
3. Етапи для встановлення цілей стратегічного управління підприємством.



ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. навчальний посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 336 с.
4. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
5. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, №2, 2021. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 18.04.2022 р.).
6. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12 (дата звернення: 15.04.2022 р.).
7. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №62. С. 362-367.
8. Шаповалова О. І. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18, № 3. С. 91-95.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Тема 2

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РОЗРОБКИ

- 2.1. Сутність та види стратегій підприємства.
- 2.2. Підходи до розробки стратегії підприємства.
- 2.3. Чинники, які визначають стратегію підприємства.

2.1 Сутність та види стратегій підприємства

Стратегія підприємства – це заздалегідь спланована реакція підприємства на зміну зовнішнього середовища, лінія його поведінки, обрана задля досягнення бажаного результату.

Г. Мінцберг виділяє такі аспекти поняття «стратегія»:

- 1) стратегія як план (наприклад, це може бути довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій);
- 2) стратегія як позиція (визначення становища підприємства щодо його конкурентів);
- 3) стратегія як спритний прийом («ми робимо так, та не маємо наміру робити інакше»);
- 4) стратегія як перспектива (принцип шляху, який обирає підприємство);
- 5) стратегія як патерн (шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації).

Стратегія організації – це комплексний план управління, що містить комбінацію методів організації бізнесу та ведення конкуренції, спрямований на досягнення організаційних цілей. У свою чергу, процес управління розробкою та реалізацією стратегії називається стратегічним управлінням.

Стратегія – це генеральна програма дій, яка окреслює головні цілі підприємства та розподіл ресурсів для їх досягнення.

За своїм змістом стратегія є специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків тощо. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище та спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих підприємством чинників, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Виокремлюють дві основних концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія – це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, 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.

Згідно з поглядами А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей».

Стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей.

На думку А. Томпсона та Дж. Стрікланда, стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

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

Стратегії мають ряд особливостей:

- процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких підприємство досягне успіху;
- сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках та можливостях й відкинути все інше яке несумісне зі стратегією;
- під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть в майбутньому, тому доводиться користуватись неповною та неточною інформацією;
- поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Стратегія підприємства може містити такі елементи:

- планові конкурентні ініціативи;
- дії, які здійснюються у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі;
- зміни географії ринків;
- злиття або придбання компаній для зміцнення становища в галузі;
- створення стратегічних спілок та партнерств;
- реалізацію нових можливостей та захист від загроз;
- діяльність ключових підрозділів (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси тощо);
- зміцнення ресурсної бази та конкурентних можливостей;
- диверсифікацію доходної бази та освоєння нових напрямків бізнесу.

Система класифікації стратегій підприємства (табл. 2.1) включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

Таблиця 2.1 – Класифікація стратегій підприємства

Ознаки	Види стратегій	Характеристика стратегії
1	2	3
За ієрархією в системі управління	Корпоративна	Стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому
	Ділова	Стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів)
	Функціональна	Існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо)
	Операційна	Є вузкою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів тощо) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів)

Продовження табл. 2.1

1	2	3
За функціональним критерієм	Маркетингова	Загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту
	Виробнича	Загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства
	Фінансова	Загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку
	Організаційна	Формується під впливом потреб менеджменту
	Соціальна	Розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій
За стадіями життєвого циклу бізнесу	Зростання	Є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається
	Утримання	Стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості
	Скорочення	Передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу
За конкурентною позицією на ринку	Лідера	Передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій
	Претендента	Агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі
	Послідовника	Сукупність дій, спрямованих на фокусуванні і диференціації
	Новачка	Стратегія фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі

Кінець табл. 2.1

1	2	3
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат	Полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції
	Диференціації	Полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій
	Зосередження	Полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації	Характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми
	Диверсифікації	Передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях
За характером поведінки на ринку	Активна	Характеризується диверсифікацією, технологічною орієнтацією, наступальністю
	Пасивна	Характеризується концентрацією діяльності на визначеній сфері, ринковою орієнтацією, обороною

Стратегія підприємства постійно розвивається. Процес розробки стратегії завжди чутливий. Завжди є щось нове, на що потрібно реагувати, і, внаслідок цього, відкриваються нові стратегічні ніші. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все заплановане нове.

З цією метою вибудовується стратегічна піраміда. У диверсифікованому підприємстві стратегії розробляються на 4 організаційних рівнях:

- I. На рівні вищого корпоративного керівництва розробляється корпоративна стратегія (стратегія для диверсифікованої компанії).
- II. На рівні керівників напрямків бізнесу (бізнес-одиниць) розробляються бізнес-стратегії (стратегії для кожної бізнес-одиниці підприємства). Бізнес-одиниця – це відносно самостійний підрозділ підприємства (напрямок бізнесу), який має окремі завдання та стратегію, діяльність якого можна планувати незалежно від інших підрозділів.
- III. На рівні керівників функціональних підрозділів розробляються функціональні стратегії (стратегії кожного функціонального підрозділу у межах кожного напрямку діяльності підприємства).
- IV. На рівні керівників структурних одиниць у функціональних підрозділах розробляються операційні стратегії (кожної структурної одиниці). Тоді як на одногалузевому підприємстві існують лише три рівні: ділова, функціональна та операційна стратегія. Це продовжується доти, доки не беруться до уваги спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери.

Характеристика кожного рівня стратегії наведена у табл. 2.2.

Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає чотири види дій:

- 1) дії досягнення диверсифікації;
- 2) кроки щодо поліпшення загальних показників роботи у тих галузях, де вже функціонує підприємство;
- 3) знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед господарських підрозділів, який передбачає, що ефект спільних дій вищий за просту суму індивідуальних зусиль та перетворення його на конкурентну перевагу;
- 4) створення інвестиційних пріоритетів та переміщення ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі.

Ділова стратегія розробляється за такими основними напрямками:

- 1) реагування на зміни, що відбуваються в галузі, в економіці в цілому, в політиці та інших значних сферах;

Таблиця 2.2 – Характеристика стратегії підприємства за рівнями ієрархії стратегічного управління

Рівень стратегії	2	Характеристика стратегії	3	Відповідальна особа	Прийняття рішень
1				4	5
Корпоративна	Є загальним планом управління диверсифікованим компанією; поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями діяльності, якими теж займається; складається з дій, які здійснюються для затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, та підходів, що використовуються для управління справами підприємства	Для підприємства у сфері його діяльності в цілому	Керівники вищого рангу	Рада директорів	
Ділова (бізнес-стратегія)	Спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає у тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції у конкретному напрямі. Для підприємства, що займається одним видом бізнесу, корпоративна та ділова стратегії збігаються	Для кожного виду діяльності	Генеральні директори, керівники підрозділів	Корпоративне керівництво, рада директорів	
Функціональна	Відноситься до плану управління поточною та основною діяльністю функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри тощо). Підприємству необхідно мати стільки функціональних стратегій, стільки у нього основних напрямів діяльності	Для функціонального спрямування, певної сфери діяльності	Керівники середньої ланки	Голова підрозділу	
Операційна	Відноситься до ще більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими операційними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість	Усередині функціональних відділів	Керівники на місцях	Керівники функціональних служб та підрозділів	

- 2) розробка конкурентоспроможних заходів та дій, ринкових підходів, які можуть дати значну перевагу перед конкурентами;
- 3) поєднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- 4) вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в конкретний момент.

Функціональна стратегія конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій та практичних кроків щодо забезпечення управління окремими підрозділами чи функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає у підтримці загальної ділової стратегії та конкурентоспроможності підприємства, а також у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства.

Операційні стратегії доповнюють та завершують спільний бізнес-план роботи підприємства.

Стратегічний план підприємства є сукупністю стратегій, які вироблені управлінцями різних рівнів організаційної ієрархії.

Чим більше підприємство, тим більше джерел формування стратегій. І лише тоді, коли управлінці зможуть об'єднати стратегії, вироблені на різних рівнях в одну пов'язану та послідовну систему, можна вести мову про повноту зроблених зусиль щодо формування стратегій.

Стратегічний план – це документ, який містить мету підприємства, її напрями розвитку, довгострокові та короткострокові завдання і стратегію розвитку.

Стратегія необхідна як для усього підприємства в цілому, так і для окремих його сполучних ланок – наукові дослідження, продаж, маркетинг, фінанси, трудові ресурси тощо.

Для оцінки розроблених варіантів стратегії підприємства та вибору оптимального можна використовувати такі критерії як відповідність середовищу, конкурентна перевага, ефективність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Критерії оцінки розроблених варіантів стратегії підприємства та вибору оптимального

Критерії	Характеристика
Відповідність середовищу	Відповідність умовам галузі та конкуренції, ринковим можливостям та загрозам, іншим аспектам зовнішнього середовища. При цьому стратегія має враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, його компетентність, конкурентні можливості. Стратегія, яка не відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищу підприємства, не призведе до досягнення бажаних результатів
Конкурентна перевага	Реалізація стратегії повинна забезпечувати підприємству стабільну конкурентну перевагу (тобто перевагу над конкурентами за властивостями пропонованого товару чи послуги, наявних ресурсів)
Ефективність	Реалізація стратегії має сприяти багаторазовому збільшенню ефективності роботи підприємства. Найкраще правильність вибору стратегії підтверджується поліпшенням двох показників: прибутковості та зміцнення конкурентної та ринкової позицій підприємства

Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану лінію поведінки та можливість оперативного реагування на все нове.

2.2 Підходи до розробки стратегії підприємства

Залежно від різних чинників (розмірів, форми організації, стилю управління) на кожному підприємстві стратегії розробляються по-різному. Виділяють чотири основні підходи вироблення стратегії: головний стратегічний підхід, підхід «делегування повноважень», спільний підхід, ініціативний підхід (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні підходи вироблення стратегії підприємства

Назва підходу	Характеристика підходу
1	2
Головний стратегічний підхід	Керівник особисто виступає як головний стратег і головний підприємець, який сильно впливає на оцінку становища, на альтернативні стратегії, які були вивчені та на деталі стратегії. Але керівник не робить всю роботу самостійно, він стає лише головним архітектором стратегії та активно залучає до її побудови управлінців нижчої ланки, визначаючи та контролюючи процес формування головних її складових. Керівник діє як керівник розробки стратегії та у обраній стратегії є його великий особистий внесок
Підхід «делегування повноважень»	Керівник передає повноваження щодо вироблення стратегії підлеглим. Це можуть бути спеціалісти зі стратегічного планування або спеціально створена комісія. Керуючий спостерігає, за допомогою звітів та переговорів перебуває в курсі справ, пропонує, якщо необхідне рішення. Керівництво реагує на проблеми та рекомендації та лише після того, як стратегічний план було офіційно представлено, обговорено та одностайно прийнято, затверджує його. Перевага цього стилю вироблення стратегії полягає в тому, що він дає можливість широкої участі та вкладу з боку управлінців всіх рівнів. Слабким місцем тут є і те, що зрештою керівник може бути настільки віддалений від формального процесу вироблення стратегії, що перестає здійснювати реальне стратегічне керівництво, а підлеглі можуть дійти висновку, що стратегічне планування недостатньо важливо, щоб претендувати на особисту увагу та час управляючого
Спільний (колабораціоністський)	Це проміжний варіант між попередніми двома підходами, при якому керуючий залучає прямих підлеглих для вироблення узгодженої стратегії, яку підтримуватимуть основні учасники, щоб успішно втілити її в життя. Найсильнішою стороною цього способу вироблення стратегії є те, що ті, кому доручено її розробляти, повинні також виконувати її. Участь у виробленні стратегії, яку підлеглі керівники відповідно повинні втілювати в життя, посилює їхню відданість успішному виробленню цієї стратегії. Коли підлеглі роблять свій внесок у вироблення генеральної стратегії, вони також є відповідальними за те, щоб вона працювала

Кінець табл. 2.4

1	2
Ініціативний підхід	При цьому підході керівник особисто не зацікавлений ні у виробленні деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для вироблення узгодженої стратегії. Керівник спонукає підлеглих йому менеджерів виробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. При цьому стратегія рухається знизу нагору. Цей підхід показує себе якнайкраще у великих, диверсифікованих корпораціях, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розробку стратегії в кожному підрозділі

Порівняльна характеристика переваг та недоліків існуючих підходів до розробки стратегії підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика основних підходів до розробки стратегії підприємства

Назва підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3
Головний стратегічний підхід	– єдине керівництво розробкою; – узгодженість елементів стратегії	– обмежене коло залучених до розробки; – масштаб стратегії залежить від майстерності однієї людини
Підхід «делегування повноважень»	– широка участь менеджерів усіх рівнів; – можливість у керівництва широкого вибору стратегічних ідей	– відсутність реального стратегічного керівництва; – другорядність стратегічного планування; – орієнтація на поточні цілі
Спільний (колабораціоністський)	– у розробці беруть участь менеджери, яким належить виконувати стратегію; – узгодженість стратегії	– стратегія може бути компромісом; – небезпека утворення коаліції зі своїми інтересами

Кінець табл. 2.5

1	2	3
Ініціативний підхід	– заохочує менеджерів нижніх рівнів до прояву ініціативи	– небезпека неузгодженості стратегій, що виходять із різних частин організації; – необхідність додаткових зусиль щодо узгодження ініціатив

Також в сучасних умовах господарювання можна виділити такі підходи до вироблення стратегій:

1. Контроль над затратами. Стратегії такого типу базуються на зниженні власних витрат в порівнянні із затратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над затратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу продукції, завдяки чому досягається вища ефективність виробництва.
2. Стратегія диференціації, її суть полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує дуже багато.
3. Стратегія фокусування. В цьому випадку підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку.

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво – має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації.

2.3 Чинники, які визначають стратегію підприємства

На розробку стратегії розвитку підприємства впливає безліч чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Це зумовлено тим, що будь-яке підприємство (організація) має як безліч зв'язків із довкіллям, так і внутрішні комунікації, структуру, особливості.

Для ефективної роботи підприємства необхідно враховувати всю сукупність чинників при розробці стратегії, які можна класифікувати за різними критеріями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Класифікація чинників, які визначають стратегію підприємства

Чинники	Перелік чинників
За природою виникнення	
Економічні	– зміна курсу валют; – виробничі особливості; – витрати
Політичні	– зовнішня політика; – внутрішні процеси; – політичний устрій
Соціальні	– рівень життя; – доходи; – очікування; – демографічна ситуація
Екологічні	– стан довкілля; – вплив виробництва на стан навколишнього середовища
За сферою виникнення	
Зовнішні	– нормативно-правову основу; – привабливість галузі та умови конкуренції; – специфічні ринкові можливості та небезпеки
Внутрішні	– сильні та слабкі сторони підприємства; – конкурентні можливості підприємства; – особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів; – вплив цінностей та культури підприємства на вибір стратегії

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, слід віднести такі:

- цілі організації;
- розмір організації;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- стан ринку та позицію організації на ньому;
- конкурентні переваги організації;
- потенціал організації;
- особливості послуг;
- стадію життєвого циклу підприємства та послуги;
- витрати на виробництво послуг;
- пріоритети керівництва;
- фінансові ресурси сервісного підприємства тощо.

Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найважливіший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу.



ТЕСТИ

1. Стратегія як план – це:

- а) визначення становища підприємства щодо його конкурентів;
- б) довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій;
- в) принцип шляху, який обирає підприємство;
- г) шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації;
- ґ) усі відповіді вірні.

2. Стратегія як перспектива – це:

- а) принцип шляху, який обирає підприємство;
- б) довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій;

- в) визначення становища підприємства щодо його конкурентів;
- г) шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації;
- г) усі відповіді вірні.

3. Стратегія як позиція – це:

- а) шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації;
- б) принцип шляху, який обирає підприємство;
- в) визначення становища підприємства щодо його конкурентів;
- г) довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій;
- г) усі відповіді вірні.

4. Стратегія як патерн – це:

- а) довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій;
- б) шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації;
- в) визначення становища підприємства щодо його конкурентів;
- г) принцип шляху, який обирає підприємство;
- г) усі відповіді вірні.

5. Стратегія підприємства – це:

- а) це комплексний план управління, що містить комбінацію методів організації бізнесу та ведення конкуренції, спрямований на досягнення організаційних цілей;
- б) генеральна програма дій, яка окреслює головні цілі підприємства та розподіл ресурсів для їх досягнення;
- в) заздалегідь спланована реакція підприємства на зміну зовнішнього середовища, лінія його поведінки, обрана задля досягнення бажаного результату;
- г) усі відповіді вірні.

6. Стратегія підприємства як філософія – це:

- а) інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- б) позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- в) відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу;

г) процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

г) усі відповіді вірні.

7. Організаційно-управлінська концепція стратегії –

а) це процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

б) це відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу;

в) пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

г) усі відповіді вірні.

8. Корпоративна стратегія – це

а) стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів);

б) стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому;

в) загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту;

г) загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

9. Фінансова стратегія – це

а) загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку;

б) стратегія, яка розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій;

в) стратегія, яка існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо);

г) стратегія, яка розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій.

10. Стратегія мінімальних витрат – це

- а) стратегія, яка полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій;
- б) стратегія, яка полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні;
- в) стратегія, яка полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції;
- г) стратегія, яка передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 2.1. Розподілити види стратегій за класифікаційними ознаками.

№ з/п	Ознаки	Види стратегій
1	2	3
1 _____	За ієрархією в системі управління	А) Фінансова
		Б) Організаційна
		В) Функціональна
		Г) Лідера
2 _____	За функціональним критерієм	Г) Маркетингова
		Д) Виробнича
		Е) Претендента
		Є) Зосередження
		Ж) Соціальна
3 _____	За стадіями життєвого циклу бізнесу	З) Утримання
		И) Зростання
		І) Активна

Кінець завдання 2.1

1	2	3
4 _____	За конкурентною позицією на ринку	Ї) Операційна
		Й) Корпоративна
		К) Послідовника
		Л) Новачка
5 _____	За способом досягнення конкурентних переваг	М) Диференціації
		Н) Мінімальних витрат
		О) Ділова
6 _____	За рівнем глобалізації бізнесу	П) Пасивна
		Р) Диверсифікації
7 _____	За характером поведінки на ринку	С) Скорочення
		Т) Вузької спеціалізації

Завдання 2.2. Дати характеристику стратегій підприємства за рівнями ієрархії стратегічного управління

№ з/п	Рівень стратегії	Характеристика стратегії
1	2	3
1 _____	Корпоративна	А) Спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає у тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції у конкретному напрямі. Для підприємства, що займається одним видом бізнесу, корпоративна та ділова стратегії збігаються
2 _____	Ділова (бізнес-стратегія)	Б) Є загальним планом управління диверсифікованим компанією; поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями діяльності, якими те займається; складається з дій, які здійснюються для затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, та підходів, що використовуються для управління справами підприємства

Т Е М А 2

Стратегія підприємства та особливості її розробки

Кінець завдання 2.2

1	2	3
3 _____	Функціональна	В) Відноситься до ще більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість
4 _____	Операційна	Г) Відноситься до плану управління поточною та основною діяльністю функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри тощо). Підприємству необхідно мати стільки функціональних стратегій, стільки у нього основних напрямів діяльності

Завдання 2.3. Навести критерії оцінки відповідно розроблених варіантів стратегії підприємства

№ з/п	Критерії	Характеристика критерію
1	2	3
1 _____	Відповідність середовищу	А) Відповідність умовам галузі та конкуренції, ринковим можливостям та загрозам, іншим аспектам зовнішнього середовища. При цьому стратегія має враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, його компетентність, конкурентні можливості. Стратегія, яка не відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищу підприємства, не призведе до досягнення бажаних результатів
2 _____	Конкурентна перевага	Б) Реалізація стратегії має сприяти багаторазовому збільшенню ефективності роботи підприємства. Найкраще правильність вибору стратегії підтверджується поліпшенням двох показників: прибутковості та зміцнення конкурентної та ринкової позицій підприємства

Кінець завдання 2.3

1	2	3
3 _____	Ефективність	В) Реалізація стратегії повинна забезпечувати підприємству стабільну конкурентну перевагу (тобто перевагу над конкурентами за властивостями пропонованого товару чи послуги, наявних ресурсів)

Завдання 2.4. Навести відповідну характеристику основним підходам вироблення стратегії підприємства

№ з/п	Назва підходу	Характеристика підходу
1 _____	Головний стратегічний підхід	А) Керівник передає повноваження щодо вироблення стратегії підлеглим
2 _____	Підхід «делегування повноважень»	Б) Керівник особисто виступає як головний стратег і головний підприємець, який сильно впливає на оцінку становища, на альтернативні стратегії, які були вивчені та на деталі стратегії
3 _____		В) Це підхід, при якому керуючий залучає прямих підлеглих для вироблення узгодженої стратегії, яку підтримуватимуть основні учасники, щоб успішно втілити її в життя. Найсильнішою стороною цього способу вироблення стратегії є те, що ті, кому доручено її розробляти, повинні також виконувати її
4 _____	Спільний (колабораціоністський)	Г) Слабким місцем тут є і те, що зрештою керівник може бути настільки віддалений від формального процесу вироблення стратегії, що перестає здійснювати реальне стратегічне керівництво, а підлеглі можуть дійти висновку, що стратегічне планування недостатньо важливо, щоб претендувати на особисту увагу та час управляючого
5 _____	Ініціативний підхід	Д) При цьому підході керівник особисто не зацікавлений ні у виробленні деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для вироблення узгодженої стратегії



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що таке стратегія підприємства?
2. За якими ознаками класифікують стратегії?
3. Які види стратегії розрізняють за ієрархією в системі управління?
4. Охарактеризуйте корпоративну, ділову, функціональну, операційну стратегії.
5. Які види стратегії розрізняють за функціональним критерієм?
6. Охарактеризуйте маркетингову, виробничу, організаційну, соціальну стратегії.
7. Чому з функціональних стратегій першою має розроблятися саме маркетингова?
8. Які види стратегій виділяють за стадією життєвого циклу бізнесу?
9. Охарактеризуйте стратегії зростання, утримання, скорочення.
10. Охарактеризуйте види стратегій за конкурентною позицією.
11. Які ви знаєте стратегії за способом досягнення конкурентних переваг?
12. Назвіть і охарактеризуйте види стратегій за рівнем глобалізації бізнесу.
13. Які особливості характерні для стратегії?
14. Які існують підходи до розробки стратегії підприємства та в чому полягають їх переваги та недоліки?
15. Як відбувається процес розробки стратегії за рівнями стратегічного управління підприємства?
16. Які чинники визначають стратегію розвитку підприємства?



ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Чинники вибору стратегії розвитку підприємства.
2. Сутність та мета блеф-стратегії.
3. Поняття стратегії організації та стратегічного рішення.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Основні концепції стратегії.
2. Стратегічний набір організації.
3. Стратегічна прогалина.



ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Chandler A. D. Strategy and Structure Cambridge (MASS). 1962.
2. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Rev, 1987.
3. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987.
4. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
5. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Менеджмент і маркетинг: Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №62. С. 362–367.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Тема 3

ФОРМУВАННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1 Місія підприємства: поняття, зміст, елементи та правила формування.
- 3.2 Принципи та помилки при формуванні місії підприємства.
- 3.3 Поняття та класифікація цілей підприємства.
- 3.4 Властивості цілей та вимоги, що пред'являються при розробці цілей підприємства.
- 3.5 Фази процесу розробки цілей.

3.1 Місія підприємства: поняття, зміст, елементи та правила формування

Місія є найважливішою складовою стратегічного плану розвитку будь-якого підприємства. Місія – це причина існування підприємства. Місія визначається в процесі стратегічного планування, вона і є основною стратегією підприємства, відповідно до якої будується вся інша діяльність. Її прийняття дозволяє чітко визначити призначення діяльності підприємства і не дає керівникам можливості орієнтуватися на особисті інтереси.

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

Місія як інструмент стратегічного управління визначає основні орієнтири підприємства, що є важливими для задоволення конкурентних позицій. Разом із зміною потреб, а також появою нових можливостей виникає необхідність переглянути місію. Вважають, що на цій стадії мова йде про загальну

орієнтацію, яка в подальшому має бути виражена у кількісних показниках і трансформована в програму дій.

Місія – це чітко виражена причина існування підприємства, або його роль, яка затребувана зовнішнім оточенням. Якщо місія, що реалізується підприємством, виявиться незатребуваною зовнішнім оточенням, то підприємство припинить своє існування.

Одним із генеральних рішень при плануванні є вибір цілі функціонування підприємства. Основна загальна ціль підприємства визначається як місія, а всі інші цілі виробляються на її здійснення. Місія деталізує статус підприємства, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Місія – це ділове поняття, що відображає призначення бізнесу, його філософію (це поняття дослівно означає «відповідальне завдання, роль»). Місія допомагає визначити, чим насправді займається підприємство, яка його сутність, масштаби, перспективи та напрями росту, відмінності від конкурентів. При цьому місія фокусує увагу на споживачеві, а не на товар, так як місія (філософія) бізнесу найчастіше визначається з урахуванням купівельних інтересів, потреб та запитів, які задовольняються бізнесом. Отже, визначення місії тісно пов'язане з маркетингом та передбачає відповідь на питання: «Яку користь підприємство може принести споживачам, досягаючи при цьому більшого успіху на ринку?».

До місії підприємства також входить завдання визначення та ефективного задоволення основних потреб споживачів для створення клієнттури на підтримку підприємства в майбутньому.

Необхідність формування місії викликається тим, що в ринковому середовищі підприємство має постійно заявляти про себе, формувати, насамперед у клієнтів, заінтересованість, певний імідж. З іншого боку, воно повинно об'єднати дії персоналу в обраному напрямку, консолідувати трудовий колектив. В обох випадках напрошується висновок про необхід-

ність оголошення конкретних цілей підприємства. Однак цього робити не можна з огляду на конкурентів.

Місія – основоположний документ, в якому підприємство описує сферу (вид або галузь) своєї підприємницької (комерційної) діяльності, визначає цільовий ринок (або його сегмент), висловлює свої керівні принципи та встановлює перспективні цілі стосовно досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних і екологічних показників, а також проголошує свою систему суспільних та загальнолюдських цінностей.

Місія – це коротке і чітке формулювання цілей та пріоритетів підприємства.

Місія дає відповіді на питання чим конкретно займається підприємство та як воно зростатиме і розвиватиметься.

Формулювання місії має бути небагатослівним, але яскравим, образним та містити таку інформацію: офіційний статус організації, назва; для чого створене підприємство; узагальнене формулювання діяльності підприємства, а також визначення клієнтури; де знаходься підприємство; чим відрізняється підприємство від інших подібних підприємств, принципові відмінності від конкурентів.

Під час формулювання місії намагаються поєднати образ і кредо підприємства. Образ підприємства дає відповідь на питання: з якою метою створене підприємство, для чого воно існує. Кредо формулюється з метою уточнення уявлення конкретних суб'єктів про підприємство.

Зміст місії має розкривати:

- опис продуктів (послуг), які пропонує підприємство;
- характеристику ринку – підприємство визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі підприємства, які виражені в термінах виживання, зростання і прибутковості;
- технологію: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій у галузі технології;

- філософію підприємства – погляди та базові цінності підприємства, які є основою для створення системи мотивації;
- внутрішню концепцію, в межах якої підприємство описує власні враження про себе, відзначаючи джерела енергії, слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, чинник виживання;
- імідж підприємства, який розкриває його економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому.

Формулювання місії підприємства повинне містити такі елементи: призначення підприємства з погляду конкретного виду його діяльності (товару, послуги) за умов сегмента ринку, які виражені в певній формі; основні напрями, орієнтири, вигляд, до якого прагне підприємство; переваги підприємства, які вирізняють його серед конкурентів та указують на нові, кращі або оригінальніші шляхи задоволення запитів споживачів.

Основними чинниками при розробці місії є:

- історія підприємства, в процесі якої складалася філософія підприємства, формувався його профіль та стиль діяльності, місце на ринку;
- існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників і управлінського персоналу;
- стан середовища існування підприємства;
- ресурси, які підприємство може задіяти для досягнення своїх цілей;
- специфічні риси підприємства.

Також до чинників місії варто також віднести:

1. Інтереси:
 - власників;
 - колективу;
 - менеджерів;
 - споживачів;
 - конкурентів;

- стейкхолдерів;
 - влади;
 - громадськості.
2. Основоположні внутрішні правила дій всього колективу:
- принципи підприємства – довготривалі, незмінні, об'єктивні залежності та вимоги (до продукції і ринку, до управління, до співробітників, до зовнішнього середовища);
 - етика підприємства – мораль ділових відносин на основі совісті бізнесмена, дотримання таких етичних цінностей як відмова від обману, чесна поведінка з усіма учасниками ринку, повага до них, дотримання слова, довіра тощо;
 - основні ціннісні орієнтації – внутрішня мотивація діяльності членів колективу;
 - культура підприємства – сукупність типових для підприємства принципів, цінностей, етичних норм, ідей, які формують його імідж (репутацію, марку).

До цілей формулювання місії відносяться:

- надання суб'єктам зовнішнього середовища загального уявлення про те, що собою представляє підприємство, до чого воно прагне, які засоби готове використовувати в своїй діяльності, якою є його концепція тощо;
- сприяння формуванню або зміцненню певного іміджу організації в уяві суб'єктів зовнішнього середовища;
- сприяння єднанню усередині підприємства та створенню корпоративного духу;
- створення можливостей для дієвішого управління підприємством.

Функціями місії є:

- визначення ключових осіб, зацікавлених в успішній діяльності організації;
- загальне визначення стратегії, якої дотримуватиметься організація задля досягнення своїх цілей.

Існують правила вибору місії підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони:

- 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);
- встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах підприємства (це допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді підприємства, де вони працюють);
- визначити в процесі обговорення прихильників та супротивників (перші об'єднуються навколо мети, інші – усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення).

Вважається, що формулювання місії повинне бути яскравим, лаконічним, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття та відображати такі аспекти:

- коло потреб, що задовольняються, завдання підприємства з точки зору його основних послуг або виробів, основних ринків та основних технологій;
- характеристику продукції підприємства та його конкурентних переваг;
- перспективи зростання бізнесу.

При формуванні місії підприємства також враховуються такі аспекти його діяльності:

- мораль, етика і цінності;
- цільові основи діяльності підприємства;
- забезпечення операцій;
- критерії діяльності;
- гармонізація відносин в суспільстві;
- упорядкування діяльності підприємства;
- забезпечення довгострокового розвитку;
- бренд і імідж;
- мотивація персоналу.

Коректно сформульована місія впливає на співробітників підприємства, стимулюючи їх до більш продуктивної та ефективної діяльності.

3.2 Принципи та помилки при формуванні місії підприємства

Основними принципами формування місії на підприємстві є:

- 1) стислість і декларативність формулювання – в ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху;
- 2) зовнішня спрямованість, в першу чергу на потенційного споживача – адже останнього зовсім не цікавить одна із головних цілей підприємства – максимізація прибутку. Проте він ще цікавиться ціною, якістю, умовами продажу та обслуговування. А без споживача, без його високого та постійного інтересу до продукції підприємства, проблематично отримати високі прибутки. Тому первинним в діяльності підприємства є не прибуток, а попит споживачів. Споживачі та їх попит знаходяться у зовнішньому середовищі. Тому в тому напрямі і повинна спрямовуватися місія підприємства. Якщо підприємство, як відкрита система, здатне сформулювати та забезпечити таку місію, яка задовольнятиме і стимулюватиме попит, воно одночасно буде й з прибутком.

Усі помилки при формулюванні місії умовно можна розділити на дві групи: 1) помилки за змістом; 2) помилки щодо формулювань. Часто буває, що місія та зміст сформульовано невдало. Види помилок при формулюванні місії:

- місія про все та ні про що одночасно;
- місія сформульована занадто абстрактно;
- місія звучить складно для сприйняття, витіювато;
- у місії відображений лише один з необхідних елементів (без згадки профілю діяльності; обмежуються описом

- відношення до суспільства в цілому; перерахування умов або характеристик роботи; перерахування функцій, завдань, напрямків, обов'язків);
- використання в місії заперечень, негативних слів.

3.3 Поняття та класифікація цілей підприємства

На основі місії визначаються загальні довгострокові цілі підприємства, які означають широкі за масштабом та часу цілі, що не мають чітко виражених кількісних характеристик.

Ціль – конкретний очікуваний стан підприємства, уявне передбачення результату діяльності і шляхів його досягнення за допомогою певних засобів. Ціль виражає бажану кінцеву точку руху суб'єкта управління.

Можна виділити такі ключові аспекти, в межах яких підприємство визначає свої цілі: положення на ринку, інновації, продуктивність, ресурси, прибутковість, управлінські аспекти, персонал, соціальна відповідальність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові аспекти, в межах яких підприємство визначає свої цілі

Аспекти	Характеристика аспекту
1	2
Положення на ринку	Ринковими цілями можуть бути завоювання лідерства в певному сегменті ринку, збільшення частки ринку підприємства до певного розміру
Інновації	Цільові установки в цій сфері пов'язані з визначенням нових способів ведення бізнесу (організацією виробництва нових товарів, освоєнням нових ринків, застосуванням нових технологій або способів організації виробництва)
Продуктивність	Більш ефективне те підприємство, яке витрачає на виробництво певної кількості продукції менше економічних ресурсів. Показники продуктивності праці, ресурсозбереження важливі для будь-якого підприємства

Т Е М А 3
Формування місії і цілей підприємства

Кінець табл. 3.1

1	2
Ресурси	Визначається потреба в усіх видах ресурсів. Порівнюється наявний рівень з необхідним та висуваються цілі щодо розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності
Прибутковість	Цілі можуть бути виражені кількісно: досягти певного рівня прибутку, рентабельності
Управлінські	Забезпечити отримання прибутку в довгостроковій перспективі можна тільки за рахунок організації ефективного менеджменту
Персонал	Цілі щодо персоналу можуть бути пов'язані зі збереженням робочих місць, забезпеченням прийнятного рівня оплати праці, поліпшенням умов та мотивації праці тощо
Соціальна відповідальність	З цією відповідальністю пов'язані розробка заходів щодо формування сприятливого іміджу підприємства, турбота про ненанесення шкоди навколишньому середовищу

Виділяють такі цілі підприємства:

- 1) загальні (глобальні), розроблені для підприємства в цілому, які відображають концепцію підприємства, розроблені на тривалу перспективу, визначають основні напрями програм розвитку підприємства, повинні бути чітко сформульовані та пов'язані з ресурсами, ранжуються за принципом пріоритетності;
- 2) специфічні, які розробляються в межах загальних цілей з основних видів діяльності в кожному виробничому підрозділі підприємства та виражаються в кількісних і якісних показниках (рентабельність, норма прибутку).

Також існують багато класифікаційних груп, що визначають цілі управління підприємством. Деякі з них поділяють за певними ознаками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Класифікація цілей управління підприємством

Класифікаційна ознака	Види цілей
1	2
За спрямованістю мети	– зовнішні; – внутрішні
За масштабністю	– глобальні; – загальні; – часткові
За комплексністю	– прості; – складні
За напрямками діяльності на підприємстві	– економічні; – технологічні; – соціальні; – екологічні
За можливостями повного втілення в життя	– «цілі створення» (матеріального об'єкта або системи); – «цілі розвитку» (коли мова йде про процес)
За узагальненням рівня управління	– мета всього підприємства; – мета окремих підрозділів; – мета груп; – мета індивідумів
За тимчасовими характеристиками	– короткострокові; – середньострокові; – довгострокові
За відповідною спрямованістю за видами діяльності	– стратегічні; – тактичні; – оперативні
За впливом на окремі елементи підприємства	– виробничі; – управлінські
За характером діяльності	– функціонування; – розвитку
За ступенем обов'язковості	– цілі-завдання; – цілі-орієнтири

Т Е М А 3
Формування місії і цілей підприємства

Кінець табл. 3.2

1	2
За особливостями взаємодії	– байдужі один до одного (індиферентні); – конкуруючі; – що доповнюють (комплементарні); – що виключають один одного (антагоністичні); – що збігаються (ідентичні)
За ступенем реальності	– дійсні; – уявні
За пріоритетами	– основні; – вторинні; – підтримуючі
За вимірністю	– кількісні; – якісні; – монетарні; – немонетарні

Багатоплановість цілей пояснюється тим, що будь-яке підприємство, будь-яка економічна система є багатоцільовими. Складність полягає у визначенні пріоритетів цілей. Цілі підприємства повинні мати низку характеристик, які називають критеріями якості поставлених цілей.

До критеріїв якості поставлених цілей відносяться такі:

- цілі повинні бути конкретними та вимірюваними;
- чіткий горизонт планування представляє іншу характеристику ефективних цілей: виділяють довгострокові (горизонт планування більше 5 років), середньострокові (плановий період від 1-го року до 5 років), короткострокові цілі (зазвичай в межах року);
- мета повинна бути досяжною (встановлення недосяжних цілей блокує прагнення працівників до успіху та знижує мотивацію праці);
- цілі повинні бути гнучкими та мати простір для їх коригування у зв'язку з непередбаченими змінами зовніш-

нього середовища і внутрішніх можливостей підприємства, що забезпечує реалізацію цілей;

- множинні цілі підприємства повинні бути порівнянними та взаємно підтримуючими, тобто дії та рішення, спрямовані на досягнення однієї цілі, не повинні суперечити досягненню іншої.

Основні відмінності місії підприємства від його цілей можуть бути визначені в таких чотирьох вимірах: часовий аспект, фокусування, специфіка, вимірність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні відмінності місії підприємства від його цілей

Виміри	Характеристика виміру
Часовий аспект	Місія не має часових критеріїв. Цілі ж завжди тимчасові та припускають наявність строків, коли вони повинні бути досягнуті
Фокусування	Місія має спрямованість на зовнішнє для підприємства середовище, наприклад, досягти визнання або стати лідером в галузі. Цілі, навпаки, частіше за все відносяться до внутрішніх аспектів підприємства та виражаються в строках використання наявних ресурсів для досягнення конкретних внутрішніх показників
Специфіка	Місія виражається в строках, що мають загальний, відносний характер, що відносяться до образу підприємства, його фірмового стилю. Цілі, як правило, виражаються в строках певних результатів та припускають їх досяжність
Вимірність	І місія, і цілі в певному сенсі, можуть бути вимірні. Але вимірність місії має відносно якісний характер, тоді як засади, які затверджуються в цілях, мають абсолютний, кількісний характер

3.4 Властивості цілей та вимоги, що пред'являються при розробці цілей підприємства

Цілі абсолютно необхідні для успішного функціонування та виживання підприємства в довгостроковій перспективі. Однак якщо цілі погано або невірно визначені, це може привести до дуже серйозних негативних наслідків для підприємства.

Можна виділити такі властивості цілей:

- підпорядкованість, тобто цілі підсистем вищого рівня, зумовлюють цілі підсистем нижчого рівня (цілі формулюються зверху вниз);
- розгортуність, яка виражається в тому, що більш загальна мета конкретизується у ряді більш локальними, приватними цілями, може здійснюватися за змістом, за часом, за рівнем;
- співвідносна важливість.

Великий досвід практиків щодо встановлення цілей дозволяє виділити декілька ключових вимог, яких слід дотримуватися для правильного формулювання цілі. Можна виділити також такі вимоги до цілей: досяжність, гнучкість, вимірність, конкретність, спільність, прийнятність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні вимоги до цілей

Вимоги	Характеристика вимоги
1	2
Досяжність	Цілі не повинні бути нереалістичними, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців
Гнучкість	Цілі слід встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх корегування у відповідності з тими змінами, які можуть статися в оточенні
Вимірність	Цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти, або можна було якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи була ціль досягнута

Кінець табл. 3.4

1	2
Конкретність	Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни її слід досягти і хто повинен досягати ціль
Спільність	Довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковим
Прийнятність	Цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність підприємства: працівників, власників, покупців

По-перше, цілі повинні бути досяжними. Звичайно, в цілях повинен міститися певний виклик для співробітників підприємства. Вони не повинні бути занадто легкими для досягнення. Але вони також не повинні бути нереалістичними, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців. Нереальна для досягнення ціль призводить до демотивації працівників та втрати ними орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності підприємства.

По-друге, цілі повинні бути гнучкими та їх слід встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх корегування у відповідності з тими змінами, які можуть статися в оточенні. Управлінці повинні пам'ятати про це та бути готовими внести модифікації у встановлені цілі з урахуванням нових вимог, висунутих до підприємства з боку оточення, або ж нових можливостей, які з'явилися на підприємстві.

По-третє, цілі повинні бути вимірними, тобто вони повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти, або можна було якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи була ціль досягнута. Якщо цілі незмірні, то вони ускладнюють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти.

По-четверте, цілі повинні бути конкретними, тобто мають необхідну специфічність, що допомагає однозначно визначити, в якому напрямку повинно здійснюється функціонування

підприємства. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни її слід досягти і хто повинен досягати ціль. Чим більш конкретна мета, тим легше виразити стратегію її досягнення. Якщо мета сформульована конкретно, то це дозволяє домогтися того, що всі або переважна більшість співробітників підприємства будуть легко розуміти її, а, отже, знати, що їх очікує в майбутньому.

По-п'яте, цілі повинні бути спільними, що передбачає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковим. Але тимчасова сумісність не є єдиним напрямком встановлення спільності цілей. Важливо, щоб не суперечили одна одній цілі, які відносяться до прибутковості й до встановлення конкурентної позиції, або цілі посилення позиції на існуючому ринку й цілі проникнення на нові ринки, цілі прибутковості та благодійності. Також спільності вимагають цілі росту й цілі дотримання стабільності підприємства.

По-шосте, цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність підприємства, і в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати. При формулюванні цілей дуже важливо враховувати те, які бажання та потреби мають працівники. З огляду на інтереси власників, які займають провідну роль серед суб'єктів впливу на підприємство та зацікавлених в отриманні прибутку, менеджер повинен намагатися уникати при розробці цілей орієнтації на отримання великого короткострокового прибутку. Менеджер повинен прагнути до встановлення таких цілей, які б забезпечували великий прибуток, але бажано в довгостроковій перспективі. Так як покупці (ще один суб'єкт впливу на підприємство) відіграють в певний час ключову роль для виживання підприємства, менеджери при встановленні цілей повинні враховувати їх інтереси, навіть якщо вони ведуть до скорочення прибутку за рахунок зменшення ціни або збільшення витрат для підвищення якості продукту. Також при встановленні цілей необхідно враховувати інтереси суспільства, такі,

наприклад, як розвиток умов середовища проживання в місцевому масштабі тощо.

В основі формування цілей використовується декомпозиція місії на складові та забезпечуючи її цілі, а результатом формування є дерево цілей.

Основними вимогами до побудови дерева цілей є такі:

1. При побудові дерева цілей до цілей висувається низка вимог:
 - ясність і чіткість формулювання кожної цілі, що не допускає довільних тлумачень;
 - цілі кожного рівня повинні бути порівнянні за своїм масштабом та значенням;
 - формулювання цілей повинна забезпечити можливість кількісної або порядкової оцінки ступеня досягнення цілі.
2. Повнота розукрупнення:
 - кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня таким чином, що досягнення усіх цілей нижнього рівня означало б досягнення цілей верхнього рівня;
 - ціль вищого рівня не є простою сумою цілей нижнього рівня;
 - ціль нижчого рівня визначається вищими;
 - ціль нижчого рівня є засобом для досягнення вищої цілі;
 - при переході до нижчих рівнів цілі все більш конкретизуються;
 - усе дерево цілей – єдина, але деталізована ціль.
3. При побудові дерева цілей їх структуризація може бути проведена як мінімум за чотирма критеріями:
 - за горизонтами планування (коротко-, середньо- та довгострокові);
 - за рівнем узагальнення або пріоритетів (корпоративний, середній та оперативний рівень);
 - за напрямками діяльності (фінансові, маркетингові, розробка нового продукту, інформаційна оснащеність тощо);
 - за спрямованістю зусиль підприємства (розвиток, стабілізація).

3.5 Фази процесу розробки цілей

Правильно організований процес розробки цілей передбачає проходження чотирьох фаз (табл. 3.5):

- I. Виявлення і аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні.
- II. Встановлення цілей для підприємства в цілому.
- III. Побудова ієрархії цілей.
- IV. Встановлення індивідуальних цілей.

Таблиця 3.5 – Фази процесу розробки цілей

№ фази	Назва фази	Характеристика фази
I	Виявлення і аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні	Виявлення тенденцій, характерних для процесів розвитку економіки, соціальної та політичної сфер, науки і техніки з метою передбачення того, в якому стані опиниться середовище, для встановлення цілі у відповідності з цим передбаченням
II	Встановлення цілей для підприємства в цілому	Визначається, що з широкого кола можливих характеристик діяльності підприємства слід взяти за основу, обирається певний інструментарій кількісного розрахунку величини цілей. При визначенні цілей підприємства враховується те, які цілі воно мало на попередньому етапі й наскільки досягнення цих цілей сприяло виконання місії підприємства
III	Побудова ієрархії цілей	Визначення таких цілей для всіх рівнів підприємства, досягнення яких окремими підрозділами буде призводити до досягнення загальної цілі
IV	Встановлення індивідуальних цілей	Доведення до кожного окремого працівника ієрархії цілей підприємства для того щоб кожен працівник начебто долучався через свої персональні цілі до процесу спільного досягнення кінцевих цілей підприємства

I фаза. Вплив середовища позначається не тільки на встановленні місії підприємства. Цілі також сильно залежать від стану середовища. Цілі повинні бути гнучкими, щоб їх можна було змінювати у відповідності із змінами, що відбуваються в середовищі. Однак з цього ніяк не слід робити висновки, що цілі повинні бути прив'язані до стану середовища тільки шляхом постійного корегування й пристосування до тих змін, які відбуваються в середовищі.

При правильному підході до встановлення цілей керівництво повинно прагнути передбачити те, в якому стані опиниться середовище, та встановлювати цілі у відповідності з цим передбаченням. Для цього дуже важливо виявляти тенденції, характерні для процесів розвитку економіки, соціальної та політичної сфер, науки і техніки. Іноді в оточенні можуть відбуватися зміни, які ніяк не впливають з виявлених тенденцій. Тому менеджери повинні бути готові до того, щоб відповісти на неочікуваний виклик, який їм може кинути середу. Тим не менш, не абсолютизуючи ситуації, вони повинні формувати цілі, щоб ситуаційні складові знайшли в них своє відображення.

II фаза. При встановленні цілей для підприємства в цілому важливо визначити, що з широкого кола можливих характеристик діяльності підприємства слід взяти за основу. Далі обирається певний інструментарій кількісного розрахунку величини цілей. Особливе значення має система критеріїв, якими користуються при визначенні цілей підприємства. Зазвичай ці критерії виводяться з місії підприємства, а також з результатів аналізу макрооточення, галузі, конкурентів та стану підприємства в середовищі. При визначенні цілей підприємства враховується те, які цілі воно мало на попередньому етапі й наскільки досягнення цих цілей сприяло виконання місії підприємства. Рішення за цілями завжди залежить від тих ресурсів, якими володіє підприємство.

III фаза. Встановлення ієрархії цілей припускає визначення таких цілей для всіх рівнів підприємства, досягнення яких окремими підрозділами буде призводити до досягнення загальної цілі. При цьому ієрархія повинна будуватися як за довгостроковими, так і за короткостроковими цілями.

IV фаза. Для того щоб ієрархія цілей всередині підприємства знайшла свою логічну завершеність та стала реально діючим інструментом досягнення цілей підприємства, вона повинна бути доведена до кожного окремого працівника. При цьому реалізується одне з найважливіших умов успішної діяльності підприємства: кожен працівник начебто долучається через свої персональні цілі до процесу спільного досягнення кінцевих цілей підприємства. Працівники підприємства в такій ситуації отримують уявлення не тільки про те, що їм належить досягти, а й про те, як результати їх праці позначатся на кінцевих результатах функціонування підприємства, як і в якій мірі їх праця сприятиме досягненню цілей підприємства.

Встановлені цілі повинні мати статус закону для підприємства, для всіх її підрозділів та працівників. Проте з вимоги обов'язковості цілей ніяк не впливають їх вічність та незмінність. У результаті динамізму середовища цілі можуть змінюватися. До проблеми зміни цілей можна підходити таким чином: цілі корегуються щоразу, коли цього вимагають обставини. При цьому процес зміни цілей носить суто ситуаційний характер. Але багатьма підприємствами застосовується підхід систематичної попереджувальної зміни цілей, при якому на підприємстві встановлюються довгострокові цілі. На основі цих довгострокових цілей виробляються деталізовані короткострокові цілі (зазвичай річні). Після досягнення цих цілей розробляються нові довгострокові цілі. При цьому враховуються ті зміни, які відбуваються в середовищі. На основі нових довгострокових цілей визначаються короткострокові, після досягнення яких знову відбувається розробка нових довгострокових цілей. При

такому підході не відбувається досягнення довгострокових цілей, тому що вони регулярно змінюються. Проте постійно в діяльності підприємства присутня довгострокова цільова орієнтація та регулярно проводиться коригування.



ТЕСТИ

1. Місія – це

- а) причина існування підприємства;
- б) є основною стратегією підприємства, відповідно до якої будується вся інша діяльність;
- в) як інструмент стратегічного управління визначає основні орієнтири підприємства, що є важливими для задоволення конкурентних позицій;
- г) найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві;
- г) всі відповіді вірні.

2. Місія – це

- а) чітко виражена причина існування підприємства, або його роль, яка затребувана зовнішнім оточенням;
- б) ділове поняття, що відображає призначення бізнесу, його філософію (це поняття дослівно означає «відповідальне завдання, роль»);
- в) основоположний документ, в якому підприємство описує сферу (вид або галузь) своєї підприємницької (комерційної) діяльності, визначає цільовий ринок (або його сегмент), висловлює свої керівні принципи та встановлює перспективні цілі стосовно досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних і екологічних показників, а також проголошує свою систему суспільних та загальнолюдських цінностей;
- г) коротке і чітке формулювання цілей та пріоритетів підприємства;
- г) всі відповіді вірні.

3. Зміст місії має розкривати:

- а) опис продуктів (послуг), які пропонує підприємство;
- б) характеристику ринку;
- в) цілі підприємства;
- г) технологію;
- г) всі відповіді вірні.

4. Зміст місії має розкривати:

- а) філософію підприємства;
- б) внутрішню концепцію;
- в) імідж підприємства, який розкриває його економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому;
- г) характеристику ринку;
- г) всі відповіді вірні.

5. До чинників, які враховуються при розробці місії, відносяться:

- а) історія підприємства, в процесі якої складалася філософія підприємства, формувався його профіль та стиль діяльності, місце на ринку;
- б) існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників і управлінського персоналу;
- в) стан середовища існування підприємства;
- г) всі відповіді вірні.

6. Чинниками, які враховуються при розробці місії, є:

- а) ресурси, які підприємство може задіяти для досягнення своїх цілей;
- б) існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників і управлінського персоналу;
- в) специфічні риси підприємства;
- г) всі відповіді вірні.

7. До цілей формулювання місії відносяться:

- а) надання суб'єктам зовнішнього середовища загального уявлення про те, що собою представляє підприємство, до чого воно прагне, які засоби готове використовувати в своїй діяльності, якою є його концепція тощо;

- б) сприяння формуванню або зміцненню певного іміджу організації в уяві суб'єктів зовнішнього середовища;
- в) сприяння єднанню усередині підприємства та створенню корпоративного духу;
- г) створення можливостей для дієвішого управління підприємством;
- г) всі відповіді вірні.

8. Функціями місії є:

- а) визначення ключових осіб, зацікавлених в успішній діяльності організації;
- б) загальне визначення стратегії, якої дотримуватиметься організація задля досягнення своїх цілей;
- в) обидві відповіді вірні.

9. До критеріїв якості поставлених цілей відносяться такі:

- а) цілі повинні бути конкретними та вимірюваними;
- б) чіткий горизонт планування представляє іншу характеристику ефективних цілей;
- в) мета повинна бути досяжною;
- г) всі відповіді вірні.

10. До критеріїв якості поставлених цілей відносяться такі:

- а) цілі повинні бути гнучкими та мати простір для їх коригування у зв'язку з непередбаченими змінами зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства, що забезпечує реалізацію цілей;
- б) множинні цілі підприємства повинні бути порівнянними та взаємно підтримуваними, тобто дії та рішення, спрямовані на досягнення однієї цілі, не повинні суперечити досягненню іншої;
- в) цілі повинні бути конкретними та вимірюваними;
- г) всі відповіді вірні.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 3.1. Ключові аспекти, в межах яких підприємство визначає свої цілі

№ з/п	Аспекти	Характеристика аспекту
1__	Положення на ринку	А) Більш ефективне те підприємство, яке витрачає на виробництво певної кількості продукції менше економічних ресурсів. Показники продуктивності праці, ресурсозбереження важливі для будь-якого підприємства
2__	Інновації	Б) Ринковими цілями можуть бути завоювання лідерства в певному сегменті ринку, збільшення частки ринку підприємства до певного розміру
3__	Продуктивність	В) Цільові установки в цій сфері пов'язані з визначенням нових способів ведення бізнесу (організацією виробництва нових товарів, освоєнням нових ринків, застосуванням нових технологій або способів організації виробництва)
4__	Ресурси	Г) Цілі щодо персоналу можуть бути пов'язані зі збереженням робочих місць, забезпеченням прийнятної рівня оплати праці, поліпшенням умов та мотивації праці
5__	Прибутковість	Ґ) Визначається потреба в усіх видах ресурсів. Порівнюється наявний рівень з необхідним та висуваються цілі щодо розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності
6__	Управлінські	Д) Цілі можуть бути виражені кількісно: досягти певного рівня прибутку, рентабельності
7__	Персонал	Е) З цією відповідальністю пов'язані розробка заходів щодо формування сприятливого іміджу підприємства, турбота про ненанесення шкоди навколишньому середовищу
8__	Соціальна відповідальність	Є) Забезпечити отримання прибутку в довгостроковій перспективі можна тільки за рахунок організації ефективного менеджменту

Завдання 3.2. Навести відповідність цілей управління підприємством класифікаційним ознакам

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види цілей
1__	За спрямованістю мети	а) зовнішні; б) внутрішні
2__	За масштабністю	в) глобальні; г) загальні; ґ) часткові
3__	За комплексністю	д) прості; е) складні
4__	За напрямками діяльності на підприємстві	є) економічні; ж) технологічні; з) соціальні; и) екологічні
5__	За можливостями повного втілення в життя	і) «цілі створення» (матеріального об'єкта або системи); ї) «цілі розвитку» (коли мова йде про процес)
6__	За узагальненням рівня управління	й) мета всього підприємства; к) мета окремих підрозділів; л) мета груп; м) мета індивідуумів
7__	За тимчасовими характеристиками	н) короткострокові; о) середньострокові; п) довгострокові
8__	За відповідною спрямованістю за видами діяльності	р) стратегічні; с) тактичні; т) оперативні

Завдання 3.3. Навести відповідність цілей управління підприємством класифікаційним ознакам

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види цілей
1__	За впливом на окремі елементи підприємства	а) виробничі; б) управлінські
2__	За характером діяльності	в) функціонування; г) розвитку
3__	За ступенем обов'язковості	г) цілі-завдання; д) цілі-орієнтири
4__	За особливостями взаємодії	е) байдужі один до одного (індиферентні); є) конкуруючі; ж) що доповнюють (комплементарні); з) що виключають один одного (антагоністичні); и) що збігаються (ідентичні)
5__	За ступенем реальності	і) дійсні; ї) уявні
6__	За пріоритетами	й) основні; к) вторинні; л) підтримуючі
7__	За вимірністю	м) кількісні; н) якісні; о) монетарні; п) немонетарні

Завдання 3.4. Дати відповідну характеристику відмінностям місії підприємства від його цілей

№ з/п	Виміри	Характеристика виміру
1__	Часовий аспект	А) І місія, і цілі в певному сенсі, можуть бути вимірянні
2__	Фокусування	Б) Місія не має часових критеріїв. Цілі ж завжди тимчасові та припускають наявність строків, коли вони повинні бути досягнуті
3__	Специфіка	В) Місія виражається в строках, що мають загальний, відносний характер, що відносяться до образу підприємства, його фірмового стилю. Цілі, як правило, виражаються в строках певних результатів та припускають їх досяжність
4__	Вимірність	Г) Місія має спрямованість на зовнішнє для підприємства середовище, наприклад, досягти визнання або стати лідером в галузі. Цілі, навпаки, частіше за все відносяться до внутрішніх аспектів підприємства та виражаються в строках використання наявних ресурсів для досягнення конкретних внутрішніх показників

Завдання 3.5. Дати відповідну характеристику вимогам до цілей

№ з/п	Вимоги	Характеристика вимоги
1	2	3
1__	Досяжність	А) Цілі слід встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх корегування у відповідності з тими змінами, які можуть статися в оточенні
2__	Гнучкість	Б) Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни її слід досягти і хто повинен досягати ціль
3__	Вимірність	В) Цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність підприємства: працівників, власників, покупців

Т Е М А 3
Формування місії і цілей підприємства

Кінець завдання 3.5

1	2	3
4__	Конкретність	Г) Цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти, або можна було якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи була ціль досягнута
5__	Спільність	Г) Довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковим
6__	Прийнятність	Д) Цілі не повинні бути нереалістичними, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців

Завдання 3.6. Дати відповідну характеристику фазам процесу розробки цілей

№ фази	Назва фази	Характеристика фази
1	2	3
1__	I. Виявлення і аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні	А) Виявлення тенденцій, характерних для процесів розвитку економіки, соціальної та політичної сфер, науки і техніки з метою передбачення того, в якому стані опиниться середовище, для встановлення цілі у відповідності з цим передбаченням
2__	II. Встановлення цілей для підприємства в цілому	Б) Доведення до кожного окремого працівника ієрархії цілей підприємства для того щоб кожен працівник начебто долучався через свої персональні цілі до процесу спільного досягнення кінцевих цілей підприємства
3__	III. Побудова ієрархії цілей	В) Визначається, що з широкого кола можливих характеристик діяльності підприємства слід взяти за основу, обирається певний інструментарій кількісного розрахунку величини цілей. При визначенні цілей підприємства враховується те, які цілі воно мало на попередньому етапі й наскільки досягнення цих цілей сприяло виконання місії підприємства

Кінець завдання 3.6

1	2	3
4__	IV. Встановлення індивідуальних цілей	Г) Визначення таких цілей для всіх рівнів підприємства, досягнення яких окремими підрозділами буде призводити до досягнення загальної цілі



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАЬ

1. Що таке місія підприємства?
2. У чому полягає необхідність формування місії підприємства?
3. Які принципи формування місії?
4. Що має розкривати зміст місії?
5. Які елементи повинне містити формулювання місії підприємства?
6. Які основні чинники слід враховувати при розробці місії?
7. Які цілі формулювання місії?
8. У межах яких ключових аспектів підприємство визначає свої цілі?
9. За якими ознаками здійснюють класифікацію цілей управління підприємством?
10. Які критерії якості поставлених цілей?
11. У чому полягають основні відмінності місії підприємства від його цілей?
12. Які вимоги висуваються до побудови дерева цілей?
13. Які є властивості цілей?
14. Які вимоги пред'являються при розробці цілей підприємства?
15. Які фази процесу розробки цілей?
16. Які найтипівіші помилки при формулюванні місії?



ТЕМИ РЕФЕРАТИВ

1. Зміст і роль місії підприємства.
2. Чинники, які враховують при формулюванні місії.
3. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Формування стратегічного бачення.
2. Правила побудови «дерева цілей».
3. Підходи до розробки цілей підприємства.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Брінь П. В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 2007. 92 с.
2. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
3. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003.
4. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. К.: «К.І.С.», 2017. 932 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Тема 4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1 Загальний стан та аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства.
- 4.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі PEST-аналізу.
- 4.3 Галузевий аналіз зовнішньої середовища підприємства

4.1 Загальний стан та аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства

Успішне функціонування підприємства залежить від впливу зовнішнього середовища. Жодне підприємство неспроможне функціонувати ізольовано, незалежно від зовнішнього середовища. Підприємство як відкрита система може вижити лише у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище – це чинники, які знаходяться за межами підприємства та сприяють функціонуванню, виживанню та зростанню підприємства за їх вмілого використання.

Розробка стратегії логічно починається із зовнішнього аналізу, аналізу чинників, що знаходяться поза сферою постійного контролю керівництва підприємства та які можуть вплинути на його стратегію.

Підприємство та зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на підприємство та навпаки. На рис. 4.1. наведено взаємозв'язок зовнішнього середовища з основними поняттями стратегічного управління.

Основними елементами стратегічного управління є: потенціал, конкурентоспроможність та стратегії, які взаємопо-

в'язані всередині підприємства (табл. 4.1). Потенціал підприємства є сукупністю його можливостей з випуску продукції та надання послуг й охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва. Конкурентоспроможність – це здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг.

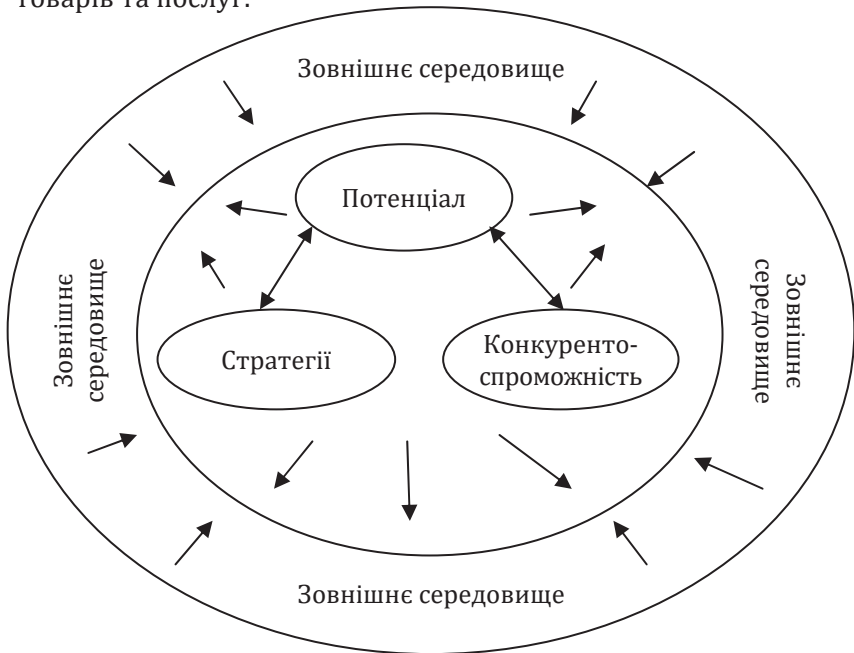


Рисунок 4.1 – Взаємозв'язок довілля з основними поняттями стратегічного управління

Стратегія є набором правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

Розрізняють чотири групи таких правил:

- 1) правила, які використовуються при оцінці результатів діяльності у теперішньому часі та у перспективі (якісний бік критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням);

Таблиця 4.1 – Основні елементи стратегічного управління

Елементи	Характеристика елементу
Потенціал підприємства	Сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал
Конкурентоспроможність	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг
Стратегія	Набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності

- 2) правила, за якими встановлюються відносини підприємства із зовнішнім середовищем, що визначають:
 - які види продукції та технології воно розроблятиме;
 - куди та кому збувати свої вироби;
 - як домагатися переваги над конкурентами (цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу);
- 3) правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації, називають організаційною концепцією;
- 4) правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називаються основними оперативними прийомami.

Зовнішнє середовище (оточення бізнесу) складається з двох частин (табл. 4.2):

- макросередовище;
- мікросередовище або середовище безпосереднього оточення.

В цілому, аналіз зовнішнього середовища є першою частиною SWOT-аналізу. Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виявити та ефективно використовувати при розробці стратегії можливості та загрози, які існують нині та які можуть виникнути для підприємства у майбутньому.

Таблиця 4.2 – Складові зовнішнього середовища (оточення бізнесу)

Складові	Характеристика складової
Макро-середовище	Віддалене оточення, яке здійснює на підприємство опосередкований вплив. До нього належить, наприклад, стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, природні явища, групові інтереси та події в інших країнах, що стосуються підприємства. Для вивчення використовують PEST-аналіз
Мікро-середовище	Галузеве чи ближнє оточення підприємства, яке має прямий (безпосередній) вплив чи перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства. До нього відносяться всі контактні аудиторії, наприклад, постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, акціонери, кредитори, профспілки та державні установи. Для вивчення використовують модель «п'яти сил» Портера

Можливості – це позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можна використовувати для підвищення ефективності діяльності підприємства. Наприклад, зниження податків, зростання доходів населення та підприємств, зниження процентної ставки, ослаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження митних бар'єрів.

Загрози – це негативні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть ослабити його конкурентну позицію чи, за відсутності відповідної реакції, призвести до повного руйнації бізнесу. До загроз можна віднести, наприклад, зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції над ринком, несприятливі демографічні зміни, посилення державного регулювання тощо.

Кінцевим результатом аналізу зовнішнього середовища є формування альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка та вибір стратегії, орієнтованої на використання можливостей та захист від загроз зовнішнього середовища.

Виділяють чотири основні типи зовнішнього середовища: мінливе середовище, вороже оточення, різноманітне оточення, технічно складне середовище (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Основні типи зовнішнього середовища

Типи зовнішнього середовища	Характеристика типу зовнішнього середовища
Мінливе середовище	Технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення у політиці конкурентів. Таке нестабільне середовище, яка створює великі труднощі для управління підприємством
Вороже оточення	Середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту
Різнманітне оточення	Оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів
Технічно складне середовище	У такому середовищі розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу. Стратегічне управління підприємствами в технічно складному середовищі має бути орієнтоване на інновації, оскільки вироби у цьому випадку швидко застарівають

Також розрізняють чотири види зовнішнього середовища (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Види зовнішнього середовища

Вид середовища	Характеристика виду середовища
1	2
Соціальне середовище	Культурні, етнічні, релігійні та інші звички; соціальна структура суспільства; соціальна мобільність; очікування, моделі і правила поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язок між ними, який встановлює кожне суспільство

Кінець табл. 4.4

1	2
Фізичне середовище	1. Географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо; 2. Демографічні характеристики: динаміка зростання чисельності населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, визнаний у суспільстві
Економічне середовище	Економічна система, зміст і активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі; відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика; рівень безробіття, рівень економічного зростання тощо
Політичне середовище	Політична система, політичні інституції, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, домінуюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту

Вплив зовнішнього середовища може бути структурований на кілька категорій, а саме: ситуація в галузі чи сфері, економічні та культурні, технологічні, міжнародне середовище, освітні, політичні, правові, етичні, медійні, вплив стейхолдерів (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Вплив зовнішнього середовища на підприємство

Категорія впливу	Зміст категорії
1	2
Ситуація в галузі чи сфері	Загрози з боку інших підприємств, особливо тих, які нещодавно увійшли до галузі чи сфери, можуть мати суттєвий вплив
Економічні та культурні	Зміни в економіці, що впливають на суспільний розвиток. Такі чинники, як інфляція, рівень безробіття, рівень економічного росту, стадія ділового циклу (спад, процвітання) впливають на ведення бізнесу

Продовження табл. 4.5

1	2
Технологічні	Серед усіх чинників впливу середовища технологія змінюється найшвидше. Нинішні темпи розвитку в секторі комунікації та інформаційних технологій перевищили швидкість технологічного розвитку кінця 1990-х років. Для отримання конкурентних переваг тепер управлінням необхідно бути на крок попереду технологічного розвитку. Було б помилково вважати, що технології є відповіддю на всі суспільні проблеми і їх впровадження неминуче гарантує розвиток
Міжнародне середовище	Сферою змін у мікросередовищі є глобалізація, інтернаціоналізація ринків і врядування
Освітні	Особливим результатом зростання рівня освіченості, послідовного накопичення знань стало підвищення професійного рівня трудових ресурсів
Політичні	Політичний вплив можна розглядати з двох сторін: з однієї – вплив може здійснюватися діючою владою чи міжнародними політичними ініціативами, з іншої – політичними змінними всередині визнаного середовища
Правові	Підприємства мають передбачати і бути готовими до змін у правових процедурах
Етичні	Етика стосується моральних принципів, які є наріжним каменем людських взаємовідносин і поведінки. Вона визначає рівень людського добробуту і виявляє чинники, що впливають на задоволеність людини. Етичні аспекти стратегії містять суб'єктивні відчуття від поведінки людини
Медійні	У межах організаційної стратегії доцільно передбачити вплив заінтересованості мас-медіа до здійснюваної чи запланованої діяльності. Активне інформаційне співробітництво підприємства зі ЗМІ полягає у спільній зацікавленості сторін: організація прагне у поширенні позитивної і затребуваної інформації про неї, а медіа – у новій інформації. ЗМІ відіграють роль посередника – між організацією і суспільством

Кінець табл. 4.5

1	2
Вплив стейхолдерів	Стейхолдери у широкому розумінні – це особи чи групи осіб, підприємства, організації чи установи, які впливають на поведінку організації відповідно до своєї політики і дій в оточуючому середовищі

У практичній діяльності використовуються різні методи реагування на зміни чинників зовнішнього середовища. Найбільш поширеними серед них є такі підходи: «боротьба з вогнем» (реактивний стиль управління), розширення сфер діяльності, удосконалення організаційної структури управління для підвищення його гнучкості, стратегічне управління (табл. 4.6).

Таблиця 4.6 – Методи реагування на зміни чинників зовнішнього середовища

Метод	Характеристика методу
«Боротьба з вогнем» (реактивний стиль управління)	Цей підхід передбачає вжиття управлінських заходів після вчинення змін
Розширення сфер діяльності	Диверсифікація виробництва, капіталу як можливого зменшення комерційного ризику за зміни чинників зовнішнього середовища
Удосконалення організаційної структури управління для підвищення його гнучкості	Підприємство може створювати центри прибутку, стратегічні одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів
Стратегічне управління	Забезпечення нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі

4.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі PEST-аналізу

Макросередовище включає загальні чинники, які не стосуються безпосередньо короткострокової діяльності підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення. Стратегічними чинниками макросередовища вважаються такі напрями його розвитку, які:

- 1) мають високу ймовірність реалізації;
- 2) мають високу ймовірність впливу на функціонування підприємства.

Зміни макросередовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку, впливаючи на елементи мікросередовища. Тому метою аналізу макросередовища є відстеження (моніторинг) та аналіз тенденцій або непередбачуваних підприємству подій, які можуть вплинути на потенційну ефективність його стратегії.

PEST-аналіз отримав назву за першими буквами англійських слів political-legal (політико-правові), economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological (технологічні чинники).

Виділяють чотири групи чинників, які є найбільш суттєвими для стратегії підприємства: політико-правові; економічні; соціокультурні; технологічні.

Мета PEST-аналізу – відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма напрямками (табл. 4.7) та виявлення тенденцій, непередбачуваних підприємству подій, які впливають на результати прийнятих стратегічних рішень.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити та оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Таблиця 4.7 – Чинники PEST-аналізу

Політико-правові чинники: – урядова стабільність; – податкова політика та законодавство у цій сфері; – антимонопольне законодавство; – закони з охорони природного середовища; – регулювання зайнятості населення; – зовнішньоекономічне законодавство; – позиція держави щодо іноземного капіталу; – профспілки та інші групи тиску (політичного, економічного тощо)	Економічні чинники: – тенденції валового національного продукту; – стадія ділового циклу; – процентна ставка та курс національної валюти; – кількість грошей у обігу; – рівень інфляції; – рівень безробіття; – контроль над цінами та заробітною платою; – ціни на енергоресурси; – інвестиційна політика
Соціокультурні чинники: – демографічна структура населення; – стиль життя, звичаї та звички; – менталітет; – соціальна мобільність населення; – активність споживачів	Технологічні чинники: – витрати на НДДКР; – захист інтелектуальної власності; – державна політика у галузі НТП; – нові продукти (швидкість оновлення, джерела ідей)

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перебудуватися на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від технології, що використовується.

Вирізняють такі етапи проведення PEST-аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних чинників, які мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування підприємства.
2. Оцінюється значущість (імовірність здійснення) кожної події для підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума ваг має дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеня впливу кожного чинника-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою:
 - «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека;
 - «одиниця» – відсутність впливу, загрози.
4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги чинника на силу його впливу та підраховується сумарна та виважена оцінка для цього підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані чинники зовнішнього середовища.

4.3 Галуzeвий аналіз зовнішньої середовища підприємства

Галуzeвий аналіз зазвичай використовується для аналізу зовнішнього середовища (макрооточення) підприємства.

Галузі сильно розрізняються між собою та методика аналізу повинна це враховувати. З метою якісного галуzeвого аналізу зовнішнього середовища слід визначити домінуючі у галузі економічні характеристики: розміри ринку; масштаб конкурентного суперництва (локальний, регіональний, національний, глобальний); швидкість росту ринку і стадія життєвого циклу галузі; чисельність суперників та їхні відносні розміри, ступінь концентрації; чисельність покупців і їхні відносні розміри; превалювання передньої або задньої інтеграції; легкість входу і виходу; ступінь диференціації продуктів/послуг конкурентів; рівень технологічних змін у процесі виробництва й у нових продуктах; вплив економії на масштаб виробництва, транспортування, маркетингу; чи є ступінь використання виробничих потужностей критичною для досягнення низькоцінової ефективності виробництва; чи спостерігається в галузі сильна залежність вартості одиниці продукції від кумулятивної величини обсягу виробництва; вимоги до капіталу; прибутковість у галузі вище або нижче середньої в економіці.

Доцільно скласти «портрет» галузі за цими характеристиками та потім його проаналізувати. У табл. 4.8 наведені дані за стратегічною важливістю окремих економічних характеристик.

Таблиця 4.8 – Стратегічна важливість ключових економічних характеристик галузі

Характеристика галузі	Стратегічне значення
1	2
Розміри ринку	Малі ринки не мають тенденції залучати великих/ нових конкурентів; великі часто приваблюють інтереси корпорацій, що бажають придбати компанії з метою зміцнення конкурентних позицій упривабливих галузях
Ріст розмірів ринку	Швидкий ріст спричиняє активізацію бажаючих вступити у галузь; уповільнення зростання збільшує суперництво та ліквідацію слабких конкурентів
Надлишок або дефіцит виробничих потужностей	Надлишок підвищує витрати і знижує рівень прибутку
Прибутковість у галузі	Високоприбуткові галузі залучають нові компанії, умови депресії заохочують вихід компаній з галузі
Бар'єри входу/виходу	Високі бар'єри захищають позиції і прибуток існуючих фірм і навпаки
Стандартизовані товари	Покупці можуть легко переключатися від продавця до продавця
Швидкі зміни технології	Зростає ризик: інвестиції в технологію й устаткування можуть не окупитися через швидкий моральний знос
Вимоги до капіталу	Великі вимоги роблять вирішення про інвестиції критичними, важливим стає момент інвестування, ростуть бар'єри для входу і виходу

Кінець табл. 4.8

1	2
Вертикальна інтеграція	Зростають вимоги до капіталу, часто росте конкурентна диференціація і диференціація вартості між фірмами різного ступеня інтеграції
Швидке відновлення товару	Скорочення життєвого циклу товару, ріст ризику

До найбільш розповсюджених рушійних сил галузі відносяться: зміни темпу розвитку галузі; зміни складу покупців та способів вживання даного продукту; упровадження нових товарів; зміни технологій; упровадження нових методів торгівлі (маркетингу); вхід або вихід великих фірм; поширення технологічних ноу-хау; зростаюча глобалізація галузі; зміни витрат та ефективності; виникнення споживчого попиту на диференційований продукт (або навпаки, на більш стандартизований продукт); вплив регулюючих положень та змін державної політики; зміна суспільних поглядів і способу життя; зниження ступеня невизначеності та підприємницького ризику (табл. 4.9).

Аналіз рушійних сил має практичне значення для розробки стратегії підприємства, оскільки:

- 1) рушійні сили показують керівнику, які зовнішні чинники будуть здійснювати найбільший вплив на діяльність підприємства протягом декількох наступних років;
- 2) керівник повинен оцінити характер та наслідки дії кожної рушійної сили на діяльність підприємства. Тобто він зобов'язаний вгадати напрямок і засіб впливу рушійних сил на дану галузь;
- 3) керівник, який розробляє стратегію, повинен обрати стратегію, що буде враховувати характер впливу рушійних сил на дану галузь.

Таблиця 4.9 – Рушійні сили галузі

Рушійні сили галузі 1	Характеристика рушійної сили 2
Зміни темпу розвитку галузі	Різке збільшення довгострокового попиту, як правило, притягає нові фірми на даний ринок товарів і послуг, і навпаки
Зміни складу покупців та способів вживання даного продукту	Ці зміни являють собою причину зміни вимог споживачів до сервісу, створення або модифікації колишніх каналів збуту, розширення або звуження кола продукції, що випускається, збільшення або зменшення необхідного капіталу, зміни маркетингових тактик
Упровадження нових товарів	Відновлення продукту може розширювати ринок, стимулювати ріст попиту, збільшувати ступінь диференціації серед продавців, що суперничають. Коли ринок характеризується швидким поширенням нового або поліпшеного товару, відновлення продукту галузі є ключовою рушійною силою
Зміни технологій	Часті і важливі технологічні нововведення в засобах виробництва можуть сильно змінювати витрати виробництва, розмір інвестицій, мінімальний ефективний розмір виробництв, викликати схильність до вертикальної інтеграції
Упровадження нових методів торгівлі (маркетингу)	Якщо фірми впроваджують нові ефективні методи торгівлі, то їхні зусилля винагороджуються вибухом купівельного інтересу, збільшенням попиту на продукцію галузі тощо, що може істотно вплинути на умови конкуренції і позиції фірм-суперників
Вхід або вихід великих фірм	Прихід великого новачка може вилитися не тільки в гру з новими ключовими гравцями, але й у гру за новими правилами. Вихід великої фірми з даної галузі так само приводить до зміни галузевої структури за рахунок зменшення провідних компаній і роздагнула споживачів
Поширення технологічних ноу-хау	Якщо не існує сильного патентного захисту нових технологій, можлива швидка дифузія власних досягнень фірм в області технологій стає важливою рушійною силою і конкуренції

Кінець табл. 4.9	1	2
Зростаюча глобалізація галузі	Глобалізація є однієї з основних рушійних сил у галузях: а) які базуються на природній сировині; б) для яких низький рівень витрат виробництва є вирішальним момент конкурентної боротьби; в) у яких одна або декілька зростаючих, ведучих агресивну політику компаній, прагнуть завоювати надійні конкурентні позиції на ринках максимально можливого числа привабливих країн	
Зміни витрат та ефективності	З появою в галузі нових ефективних масштабів виробництва й ефектів життєвого циклу, що зменшують витрати на одиницю продукції, великі фірми отримують переваги	
Виникнення споживчого попиту на диференційований продукт	Двигуном змін у цьому випадку є боротьба між фірмами, хто кого «передиференціює». Конкурентні сили розвиваються в залежності від того, у якому напрямку діють ринкові сили: убик посилення або зменшення диференціації продукту	
Вплив регулюючих положень та змін державної політики	Будь-які дії держави через свої інститути, включаючи регулювання економічних відносин, а також зміну державної політики взагалі, можуть докорінно вплинути на ринок та конкурентні умови	
Зміна суспільних поглядів та способу життя	Поява нових проблем, що хвилюють суспільство, зміна суспільних поглядів і способу життя можуть привести до великих змін у галузі	
Зниження ступеня невизначеності та підприємницького ризик	Нові галузі характеризуються високим ступенем невизначеності і ризику, але з часом ситуація проясняється і ризик знижується, що призводить до появи нових фірм. Фірми, що виросли разом з галуззю, повинні бути готові захистити себе від потенційних нових великих конкурентів та модифікувати конкурентні стратегії	

**ТЕСТИ****1. Потенціал підприємства – це**

- а) сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал;
- б) здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг;
- в) набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

2. Конкурентоспроможність підприємства – це

- а) набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності;
- б) здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг;
- в) сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал.

3. Стратегія підприємства – це

- а) чинники, які знаходяться за межами підприємства та сприяють функціонуванню, виживанню та зростанню підприємства за їх вмілого використання;
- б) набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності;
- в) здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг;
- г) сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал.

4. Зовнішнє середовище підприємства – це

- а) набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності;
- б) чинники, які знаходяться за межами підприємства та сприяють функціонуванню, виживанню та зростанню підприємства за їх вмілого використання;
- в) здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг;
- г) сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал.

5. До правил, за якими встановлюються відносини підприємства із зовнішнім середовищем, відносять:

- а) які види продукції та технології підприємство розроблятиме;
- б) куди та кому збувати свої вироби;
- в) як домагатися переваги над конкурентами (цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу);
- г) усі відповіді вірні.

6. Макросередовище як складова зовнішнього середовища (оточення бізнесу) – це

- а) галузеве чи ближнє оточення підприємства, яке має прямий (безпосередній) вплив чи перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства;
- б) середовище до якого відносяться всі контактні аудиторії, наприклад, постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, акціонери, кредитори, профспілки та державні установи.

7. Мікросередовище як складова зовнішнього середовища (оточення бізнесу) – це

- а) галузеве чи ближнє оточення підприємства, яке має прямий (безпосередній) вплив чи перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства;
- б) середовище до якого відносяться всі контактні аудиторії, наприклад, постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, акціонери, кредитори, профспілки та державні установи.

8. Мінливе середовище – це

- а) технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення у політиці конкурентів. Таке нестабільне середовище, яка створює великі труднощі для управління підприємством;
- б) середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту;
- в) оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів;
- г) середовищі у якому розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу.

9. Вороже оточення підприємства – це

- а) оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів;
- б) середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту;
- в) технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення у політиці конкурентів. Таке нестабільне середовище, яка створює великі труднощі для управління підприємством;
- г) середовище у якому розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу.

10. Технічно складне середовище підприємства – це

- а) середовище у якому розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу;
- б) оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів;
- в) технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення у політиці конкурентів. Таке нестабільне середовище, яка створює великі труднощі для управління підприємством;
- г) середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 4.1. Дати вірну характеристику основним елементам стратегічного управління

№ з/п	Елементи	Характеристика елементу
1__	Потенціал підприємства	А) Набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності
2__	Конкурентоспроможність	Б) Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг
3__	Стратегія	В) Сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал

Завдання 4.2. Дати вірну характеристику основним типам зовнішнього середовища

№ з/п	Типи зовнішнього середовища	Характеристика типу зовнішнього середовища
1__	Мінливе середовище	А) Середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту
2__	Вороже оточення	Б) Оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів
3__	Різноманітне оточення	В) Технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення у політиці конкурентів
4__	Технічно складне середовище	Г) У такому середовищі розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу

Завдання 4.3. Дати вірну характеристику видам зовнішнього середовища

№ з/п	Вид середовища	Характеристика виду середовища
1__	Соціальне середовище	А) Культурні, етнічні, релігійні та інші звички; соціальна структура суспільства; соціальна мобільність; очікування, моделі і правила поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язок між ними, який встановлює кожне суспільство
2__	Фізичне середовище	Б) Географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо. Демографічні характеристики: динаміка зростання чисельності населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, визнаний у суспільстві
3__	Економічне середовище	В) Політична система, політичні інституції, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, домінуюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту
4__	Політичне середовище	Г) Економічна система, зміст і активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі; відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика; рівень безробіття, рівень економічного зростання тощо

Завдання 4.4. Дати вірну характеристику методам реагування на зміни чинників зовнішнього середовища

№ з/п	Метод	Характеристика методу
1	2	3
1__	«Боротьба з вогнем» (реактивний стиль управління)	А) Диверсифікація виробництва, капіталу як можливого зменшення комерційного ризику за зміни чинників зовнішнього середовища

Кінець завдання 4.4

1	2	3
2__	Розширення сфер діяльності	Б) Цей підхід передбачає вжиття управлінських заходів після вчинення змін
3__	Удосконалення організаційної структури управління для підвищення його гнучкості	В) Підприємство може створювати центри прибутку, стратегічні одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів
4__	Стратегічне управління	Г) Забезпечення нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАЬ

1. Чим характеризується загальний стан середовища підприємства?
2. Що характеризує макросередовище та мікросередовище підприємства?
3. Які є типи зовнішнього середовища підприємства?
4. Що характеризують основні елементи стратегічного управління підприємством?
5. Які складові зовнішнього середовища?
6. Які методи реагування на зміни чинників зовнішнього середовища?
7. Які є чинники PEST-аналізу?
8. Як проводиться аналіз середовища на основі PEST-аналізу?



ТЕМИ РЕФЕРАТИВ

1. Роль стейкхолдерів та груп інтересів у стратегічному управлінні.
2. Виробники стратегій та експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні.
3. Загрози та можливості зовнішнього середовища.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ**

1. Структурний аналіз конкурентного оточення організації.
2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу.
3. Показники для поточної та прогнозованої оцінок стану зовнішнього мікросередовища.

**ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА**

1. Брінь П. В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 2007. 92 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. К.: К.І.С., 2017. 932 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Тема 5

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1 Поняття, принципи та чинники внутрішнього середовища підприємства.
- 5.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу.
- 5.3 Підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства.

5.1 Поняття, принципи та чинники внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства містить той потенціал, який дає можливість йому функціонувати, а отже, існувати та виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може бути джерелом проблем та навіть загибелі підприємства, якщо відсутній ефективний механізм його функціонування. Є достатньо прикладів припинення діяльності, закриття найрізноманітніших фірм, підприємств та організацій із суто внутрішніх причин.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства є другою частиною SWOT-аналізу, яка пов'язана з виявленням, вивченням сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Приховані сильні сторони є базою, на яку підприємство спирається при конкурентній боротьбі та що воно має розширювати та зміцнювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги з боку керівництва, яке має робити все можливе, щоб нівелювати найбільшу кількість слабких сторін.

Метою внутрішнього аналізу є оцінка стратегічної ситуації на підприємстві з урахуванням обмежень сильних та слабких сторін.

В основі аналізу внутрішнього середовища підприємства лежать такі принципи: системність, комплексність, сумісність, унікальність (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Принципи аналізу внутрішнього середовища підприємства

Принципи	Характеристика принципу
Системність	Означає розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів)
Комплексність	Передбачає аналіз усіх складових частин підприємства
Сумісність	Вимагає проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм
Унікальність	Означає унікальність чи специфічність цілей підприємства

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах підприємства.

Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми підприємства, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: організація управління; маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків підприємства (табл. 5.2).

Також характеризують чинники внутрішнього середовища як загальні поняття, не виокремлюючи конкретні елементи. Наприклад такі чинники, як:

- виробничо-технічні (включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції);

Таблиця 5.2 – Чинники внутрішнього середовища підприємства

Група чинників	Чинники
1	2
Організація управління	Організаційна структура; престиж та імідж фірми; організація системи комунікацій; загальна для організації система контролю (ефективність та використання); організаційний клімат; організаційна культура; використання систематизованих процедур та техніки при прийнятті рішень; кваліфікації працівників; здібності та інтереси вищого керівництва; система стратегічного планування
Виробництво	Вартість та її доступність; відносини з постачальниками; система контролю запасів; обіг запасів; місцезнаходження виробничих приміщень; розташування та використання виробничих потужностей; економія від масштабу виробництва; технічна ефективність потужностей та їх завантаженість; ефективне використання системи субконтролю; ступінь вертикальної інтеграції; чиста продукція та прибуток; ефективність та віддача від використання обладнання; ефективність процедури контролю над процесом виготовлення продукту; проектування, складання графіка роботи; закупівля, контроль якості; порівняльні по відношенню до конкурентів та галузі величина витрат та якість технології; дослідження та розробки; інновації; патенти, торгові марки та аналогічні правові форми захисту товару
Маркетинг	Продукти (послуги), вироблені фірмою; концентрація продажу на кількох продуктах або кількох покупцях; можливість збирати необхідну інформацію про ринок; частка ринку; номенклатура товарів (послуг) та потенціал розширення; життєвий цикл основних продуктів (послуг); канали розподілу; число, охоплення та контроль; організація ефективного збуту; знання потреб покупців; імідж; репутація та якість товару (послуги); результативність та ефективність просування товарів на ринок та їх реклама; цінова політика та гнучкість у встановленні цін; процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком та розвитку нових продуктів (послуг) та ринків; післяпродажне обслуговування та відстеження проданого товару; ставлення до марки

Кінець табл. 5.2

1	2
Фінанси	Можливість отримання короткострокових капіталів; можливість отримання довгострокового капіталу; вартість капіталу порівняно з галузевою та вартістю капіталу у конкурентів; відношення до податків; ставлення до господарів, інвесторів, акціонерів, можливість та використання альтернативних фірмових стратегій; робочий капітал (гнучкість його структури); ефективна та дієва система розрахунків для обліку надлишків бюджету та планування прибутку
Кадри	Управлінський персонал; мораль та кваліфікація співробітників; вартість трудових відносин у порівнянні з галузевою та вартістю трудових відносин у конкурентів; цінова політика; використання стимулів для мотивування виконання роботи; можливість контролювати перепади робочої сили; плинність кадрів та прогули; особлива кваліфікація співробітників, досвід
Дослідження й розробки	Дослідницький потенціал; інтенсивність та ефективність досліджень; наявність патентів

- соціальні (передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств);
- економічні (вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо);
- інформаційні чинники впливу (забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством);
- маркетинг (передбачає забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту);

- організація управління (від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту).

Основними чинниками внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на вибір стратегії також вважають: місію підприємства; конкурентні переваги; особливості ведення бізнесу; особливості технологічних процесів; основні властивості продукції; організаційну структуру та організаційна культура підприємства; якість персоналу; потенціал підприємства та ресурсні можливості.

Отже, основним завданням стратегічного управління на підприємстві є забезпечення такої взаємодії підприємства з середовищем, яке б дозволило йому підтримувати потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, та надавало б можливість виживати в довгостроковій перспективі.

5.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства інакше називають аналізом середовища підприємства (метод), що дозволяє виявити загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі щодо відношення до підприємства, а також сильні та слабкі сторони його внутрішнього середовища.

SWOT-аналіз – це абревіатура англійських понять (strengths – сила, weaknesses – слабкість, opportunities – можливості and threats – загрози). Він є аналізом сильних та слабких сторін підприємства, оцінку її можливостей і потенційних загроз.

Сильні сторони – це внутрішні чинники, які можуть сприяти ефективній роботі підприємства (наприклад, добре підго-

товлений персонал зі збуту, налагоджене виробництво, високоякісна продукція).

Сильні сторони підприємства є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкретної переваги. При недостатності сильних сторін можна формувати успішну стратегію, якщо керівництво підприємства створює базу, на якій ця стратегія могла б ґрунтуватися.

Слабкі сторони – це внутрішні чинники, які можуть стати на заваді ефективній роботі підприємства (наприклад, фіксовані витрати, застарілий дизайн продукції, затягнуті графіки поставок).

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що йому не вдається (у порівнянні з іншими) та що ставить його в несприятливі умови. Слабка стратегія має бути спрямована на усунення сторін, які роблять підприємство вразливим, заважають чи не дають йому використати привабливі можливості. Принцип приросту: організована стратегія має точно враховувати сильні та слабкі сторони підприємства та його можливості.

Можливості – це зовнішні чинники, які сприяють підприємству, наприклад, ефективні канали збуту, відповідність до законодавства, наявність зростання сегментів ринку, надійність постійних ключових компонентів, процес реорганізації у конкурента. Головною перевагою підприємства є те, що воно робить досить добре, порівняно з конкурентами. Головними перевагами підприємства може бути висока виробнича майстерність персоналу, що забезпечує випуск продукції високої якості; ноу-хау, у тому числі у створенні та функціонуванні систем швидкого та чіткого виконання замовлень; можливість забезпечити найкраще післяпродажне обслуговування.

Загрози – це зовнішні чинники, які, найімовірніше, будуть причинами несприятливих умов роботи організації. Наприклад, зміцнення внутрішньої валюти зробить імпорт конкурента

дешевшим, а експорт дорожчим; введення ринку нової конкурентної продукції; старіння кадрів та брак необхідних кваліфікацій.

Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

- а) вивчення потенціалу підприємств з метою перетворення її слабких сторін на сильні сторони та загроз у можливості;
- б) розвиток сильних сторін підприємства відповідно до її обмежених можливостей.

SWOT-аналіз можна проводити у п'ять етапів.

На першому етапі вивчаються сильні сторони підприємства – його конкурентні переваги у таких областях:

- патентоспроможність товарів, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;
- кваліфікація кадрів;
- вартість ресурсів, що застосовуються підприємством;
- вік основних виробничих фондів;
- географічне розташування підприємства;
- інфраструктура;
- системи маркетингу та менеджменту;
- сила конкуренції на вході та виході системи менеджменту підприємства тощо.

На другому етапі вивчаються слабкі сторони підприємства. Етап починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються на всіх ринках.

На цьому етапі будується дерево показників конкурентоспроможності товарів. Розраховуються показники відповідно до збудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники конкуруючих товарів. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами підприємства.

На третьому етапі вивчаються чинники макросередовища підприємства (політичні, економічні, технологічні, ринкові тощо) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємств та своєчасного запобігання збитків.

На четвертому етапі вивчаються стратегічні та тактичні можливості підприємства (капітал, активи, патенти тощо), необхідні для запобігання загрозам, зменшення слабких та множення сильних сторін підприємства.

На останньому, п'ятому етапі SWOT-аналізу узгоджуються сили із можливостями формування проекту окремих стратегій підприємства.

Перелік всіх показників SWOT-аналізу наведено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Характеристика SWOT-аналізу

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості фірми
– повна компетентність у ключових ресурсах; – адекватність у фінансових ресурсах; – зовнішнє враження покупців компанії; – добре опрацьована функціональна стратегія; – економія на масштабах виробництва; – вміння уникнути (хоча б частково) сильного тиску з боку конкурентів; – використовувати технології; – власне майно з витрат; – найкращі рекламні кампанії; – досвід розробки нових товарів; – упевнений менеджмент, великий досвід; – найкращі можливості виробництва; – чудові технологічні навички тощо	– здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи нові сегменти ринку; – розширення асортименту продукції для задоволення потреб клієнтів; – здатність використовувати навички та технологічні ноу-хау випуску нової продукції або у нових видах вже випущеної продукції; – вертикальна інтеграція; – зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках; – ослаблення позицій фірм-конкурентів; – можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку, поява нових технологій тощо

Кінець табл. 5.3

Потенційні внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
– відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; – застаріле обладнання; – низька прибутковість; – нестача управлінського таланту та вміння; – відсутність певних здібностей та навичок у ключових сферах діяльності; – внутрішні виробничі проблеми, у галузі досліджень та розробок; – надто вузький асортимент продукції; – недостатній імідж на ринку; – погана збутова мережа; – незадовільна організація маркетингової діяльності, – нестача грошей на фінансування; – необхідні зміни у стратегії; – собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів тощо	– вихід на ринку іноземних конкурентів з нижчими витратами; – зростання продажів продуктів-субститутів; – повільне зростання ринку; – несприятлива зміна курсів; іноземних урядів; – дорогі законодавчі вимоги; – висока залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу; – зростаюча вимогливість покупців та постачальників; – зміна потреб та смаків покупців; – несприятливі демографічні зміни тощо

Для встановлення зв'язків у процесі аналізу складається матриця SWOT (табл. 5.4). У першому стовпці цієї матриці виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони).

Таблиця 5.4 – Матриця-SWOT

Внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє середовище	
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СІМ» (сила і можливості)	Поле «СІЗ» (сила і загрози)
Слабкі сторони	Поле «СЛМ» (слабкість і можливість)	Поле «СЛЗ» (слабкість і загрози)

До цих розділів заносяться виявлені на попередньому етапі аналізу сильні та слабкі сторони підприємства. Відповідно у верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості та загрози), в які вписуються всі виявлені можливості та загрози.

На перетині розділів утворюються відповідно чотири поля:

- поле «СІМ» – сила і можливості;
- поле «СІЗ» – сила і загрози;
- поле «СЛМ» – слабкість та можливості;
- поле «СЛЗ» – слабкість і загрози.

У кожному з цих полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які мають бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства.

Стосовно пар із поля «СІМ» слід розробляти стратегію щодо використання сильних сторін підприємства, щоб отримати віддачу від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для тих пар, які опинилися на полі «СЛМ», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати подолати наявні на підприємстві слабкості.

Якщо пара знаходиться на полі «СІЗ», то стратегія має передбачати використання сили підприємства для усунення загроз.

Для поля «СЛЗ» підприємство повинне виробити таку стратегію, яка дозволила б йому позбутися слабкості та запобігати загрозі, що нависла над ним.

Для успішного застосування методу SWOT-аналізу середовища підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози та можливості, але й спробувати оцінити, наскільки важливим для підприємства є врахування у стратегії своєї поведінки кожної із спрямованих загроз та можливостей.

5.3 Підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства

Для аналізу внутрішнього середовища використовують системний підхід. Згідно такого підходу внутрішнє середовище доцільно трактувати як виробничий потенціал підприємства. Виробничий потенціал підприємства це система взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний, структурний та цільовий.

Ресурсний підхід зорієнтований на визначення виробничого потенціалу, як сукупності виробничих потужностей, визначає його величину як суму фізичних та вартісних оцінок окремих його складових (матеріально-технічні, трудові, інформаційні, енергетичні, фінансові ресурси).

Структурний підхід зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину, виходячи з програмних норм та нормативних співвідношень, заданих найдосконалішими технологіями, організацією виробництва, що використовуються в галузі.

Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей.

Щоб оцінити внутрішнє середовище підприємства використовують такі показники, що наведені у табл. 5.5.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних мінливих умовах, досягнення встановлених цілей, створення конкурентних переваг підприємства керівники повинні постійно аналізувати внутрішнє середовище, своєчасно виявляти і оцінювати зміни внутрішніх чинників та приймати необхідні управлінські рішення щодо пристосування до зовнішнього оточення та з урахуванням специфіки розвитку економіки.

Таблиця 5.5 – Показники оцінки внутрішнього середовища підприємства

№ з/п	Показник	Складові показника
1	Загальні характеристики фірми	Імідж підприємства, конкурентоспроможність, рівень спеціалізації, капітало-, науко-, трудомісткість тощо
2	Сфери маркетингу	Розміри сегментів ринку, рівень продажу, структура та кількість продукції, витрати на дослідження ринку тощо
3	Сфери виробництва	Виробництва, виробничі потужності та їх завантаження, рівень оновлення устаткування, ефективність виробництва тощо
4	Сфера фінансів	Ліквідність, розміри заборгованості, прибутковість, рівень реінвестування, обсяги та напрями інвестицій тощо
5	Характеристика науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР)	Дослідницький потенціал, наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази
6	Характеристика організації та управління	Технологія управління та специфіка побудови апарату управління та інформаційних систем, система контролю діяльності підприємства, техніко-організаційний рівень виробництва тощо
7	Сфера персоналу	Структура і рівень кваліфікації персоналу, система заробітної плати та рівень доходів робітників, можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів
8	Характеристика рівня організаційної культури	Трудова дисципліна та мораль, атмосфера та клімат у колективі тощо



ТЕСТИ

1. Внутрішнє середовище підприємства...

- а) середовище може бути джерелом проблем та навіть загибелі підприємства, якщо відсутній ефективний механізм його функціонування;
- б) – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах підприємства
- в) містить той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати та виживати в певному проміжку часу;
- г) всі відповіді правильні.

2. Принцип внутрішнього аналізу підприємства «системність» означає:

- а) аналіз усіх складових частин підприємства;
- б) проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм;
- в) розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів);
- г) унікальність чи специфічність цілей підприємства.

3. Принцип внутрішнього аналізу підприємства «комплексність» передбачає:

- а) унікальність чи специфічність цілей підприємства;
- б) проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм;
- в) розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів);
- г) аналіз усіх складових частин підприємства.

4. Принцип внутрішнього аналізу підприємства «сумісність» означає:

- а) розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів);

- б) проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм;
- в) унікальність чи специфічність цілей підприємства;
- г) аналіз усіх складових частин підприємства.

5. Принцип внутрішнього аналізу підприємства «унікальність» означає:

- а) проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм;
- б) унікальність чи специфічність цілей підприємства;
- в) розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів);
- г) аналіз усіх складових частин підприємства.

6. Виробничо-технічні чинники внутрішнього середовища підприємства:

- а) включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції;
- б) передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;
- в) вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо;
- г) забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;
- г) передбачають забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;

- д) передбачають, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту.

7. Соціальні чинники внутрішнього середовища підприємства:

- а) передбачають забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;
- б) передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;
- в) передбачають, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту;
- г) забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;
- г) вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо;
- д) включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції.

8. Економічні чинники внутрішнього середовища підприємства:

- а) забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;

- б) передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;
- в) передбачають, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту;
- г) передбачають забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;
- г) включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції;
- д) вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо.

9. Інформаційні чинники впливу на внутрішнє середовище підприємства:

- а) включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції;
- б) передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;
- в) передбачають, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту;

- г) передбачають забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;
- г) забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;
- д) вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо.

10. Чинник внутрішнього середовища підприємства «організація управління»:

- а) передбачає забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;
- б) передбачає комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;
- в) передбачає, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту;
- г) забезпечує канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;
- г) включає в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції;
- д) вважається основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 5.1. Дати відповідну характеристику принципам аналізу внутрішнього середовища підприємства

№ з/п	Принципи	Характеристика принципу
1__	Системність	А) Передбачає аналіз усіх складових частин підприємства
2__	Комплексність	Б) Означає унікальність чи специфічність цілей підприємства
3__	Сумісність	В) Означає розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів)
4__	Унікальність	Г) Вимагає проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм

Завдання 5.2. Дати відповідну характеристику чинникам внутрішнього середовища підприємства

№ з/п	Група чинників	Чинники
1	2	3
1__	Організація управління	А) Вартість та її доступність; відносини з постачальниками; система контролю запасів; обіг запасів; місцезнаходження виробничих приміщень; розташування та використання виробничих потужностей; економія від масштабу виробництва; технічна ефективність потужностей та їх завантаженість; ефективне використання системи субконтролю; ступінь вертикальної інтеграції; чиста продукція та прибуток; ефективність та віддача від використання обладнання; ефективність процедури контролю над процесом виготовлення продукту; проектування, складання графіка роботи; закупівля, контроль якості; порівняльні по відношенню до конкурентів та галузі величина витрат та якість технології; дослідження та розробки; інновації; патенти, торгові марки та аналогічні правові форми захисту товару

Продовження завдання 5.2

1	2	3
2____	Виробництво	Б) Продукти (послуги), вироблені фірмою; концентрація продажу на кількох продуктах або кількох покупцях; можливість збирати необхідну інформацію про ринок; частка ринку; номенклатура товарів (послуг) та потенціал розширення; життєвий цикл основних продуктів (послуг); канали розподілу; число, охоплення та контроль; організація ефективного збуту; знання потреб покупців; імідж; репутація та якість товару (послуги); результативність та ефективність просування товарів на ринок та їх реклама; цінова політика та гнучкість у встановленні цін; процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком та розвитку нових продуктів (послуг) та ринків; післяпродажне обслуговування та відстеження проданого товару; ставлення до марки
3____	Маркетинг	В) Управлінський персонал; мораль та кваліфікація співробітників; вартість трудових відносин у порівнянні з галузевою та вартістю трудових відносин у конкурентів; цінова політика; використання стимулів для мотивування виконання роботи; можливість контролювати перепади робочої сили; плинність кадрів та прогули; особлива кваліфікація співробітників, досвід
4____	Фінанси	Г) Можливість отримання короткострокових капіталів; можливість отримання довгострокового капіталу; вартість капіталу порівняно з галузевою та вартістю капіталу у конкурентів; відношення до податків; ставлення до господарів, інвесторів, акціонерів, можливість та використання альтернативних фірмових стратегій; робочий капітал (гнучкість його структури); ефективна та дієва система розрахунків для обліку надлишків бюджету та планування прибутку
5____	Кадри	Г) Дослідницький потенціал; інтенсивність та ефективність досліджень; наявність патентів

Кінець завдання 5.2

1	2	3
6	Дослідження й розробки	Д) Організаційна структура; престиж та імідж фірми; організація системи комунікацій; загальна для організації система контролю (ефективність та використання); організаційний клімат; організаційна культура; використання систематизованих процедур та техніки при прийнятті рішень; кваліфікації працівників; здібності та інтереси вищого керівництва; система стратегічного планування

Завдання 5.3. Із наведеного переліку характеристик SWOT-аналізу підприємства обрати відповідно: потенційні внутрішні сильні сторони, потенційні зовнішні можливості підприємства, потенційні внутрішні слабкі сторони, потенційні зовнішні загрози. Відповідь внести в таблицю.

Перелік характеристик SWOT-аналізу підприємства:

- 1) погана збутова мережа;
- 2) упевнений менеджмент, великий досвід;
- 3) повна компетентність у ключових ресурсах;
- 4) зовнішнє враження покупців компанії;
- 5) здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи нові сегменти ринку;
- 6) добре опрацьована функціональна стратегія;
- 7) відсутність певних здібностей та навичок у ключових сферах діяльності;
- 8) використовувані технології;
- 9) власне майно з витрат;
- 10) досвід розробки нових товарів;
- 11) відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- 12) найкращі можливості виробництва;
- 13) вміння уникнути (хоча б частково) сильного тиску з боку конкурентів;
- 14) економія на масштабах виробництва;
- 15) чудові технологічні навички;
- 16) низька прибутковість;

- 17) розширення асортименту продукції для задоволення потреб клієнтів;
- 18) здатність використовувати навички та технологічні ноу-хау випуску нової продукції або у нових видах вже випущеної продукції;
- 19) вертикальна інтеграція;
- 20) зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- 21) можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку, поява нових технологій;
- 22) застаріле обладнання;
- 23) адекватність у фінансових ресурсах;
- 24) ослаблення позицій фірм-конкурентів;
- 25) найкращі рекламні кампанії;
- 26) нестача управлінського таланту та вміння;
- 27) внутрішні виробничі проблеми, у галузі досліджень та розробок;
- 28) надто вузький асортимент продукції;
- 29) недостатній імідж на ринку;
- 30) незадовільна організація маркетингової діяльності;
- 31) нестача грошей на фінансування;
- 32) необхідні зміни у стратегії;
- 33) собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів;
- 34) вихід на ринку іноземних конкурентів з нижчими витратами;
- 35) зростання продажів продуктів-субститутів;
- 36) повільне зростання ринку;
- 37) несприятлива зміна курсів; іноземних урядів;
- 38) дорогі законодавчі вимоги;
- 39) висока залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- 40) зростаюча вимогливість покупців та постачальників;
- 41) зміна потреб та смаків покупців;
- 42) несприятливі демографічні зміни.

Т Е М А 5

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства

Характеристика SWOT-аналізу підприємства

Характеристика SWOT-аналізу	Перелік характеристик
Потенційні внутрішні сильні сторони	
Потенційні зовнішні можливості підприємства	
Потенційні внутрішні слабкі сторони	
Потенційні зовнішні загрози	

Завдання 5.4. Визначити складові відповідно до показників оцінки внутрішнього середовища підприємства

№ з/п	Показник	Складові показника
1	2	3
1___	Загальні характеристики фірми	А) Структура і рівень кваліфікації персоналу, система заробітної плати та рівень доходів робітників, можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів
2___	Сфери маркетингу	Б) Виробництва, виробничі потужності та їх завантаження, рівень оновлення устаткування, ефективність виробництва тощо
3___	Сфери виробництва	В) Імідж підприємства, конкурентоспроможність, рівень спеціалізації, капітало-, науко-, трудомісткість тощо
4___	Сфера фінансів	Г) Ліквідність, розміри заборгованості, прибутковість, рівень реінвестування, обсяги та напрями інвестицій тощо
5___	Характеристика науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР)	Г) Технологія управління та специфіка побудови апарату управління та інформаційних систем, система контролю діяльності підприємства, техніко-організаційний рівень виробництва тощо

Кінець завдання 5.4

1	2	3
6___	Характеристика організації та управління	Д) Трудова дисципліна та мораль, атмосфера та клімат у колективі тощо
7___	Сфера персоналу	Е) Дослідницький потенціал, наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази
8___	Характеристика рівня організаційної культури	Є) Розміри сегментів ринку, рівень продажу, структура та кількість продукції, витрати на дослідження ринку тощо



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. З якою метою проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства?
2. Що відноситься до чинників внутрішнього середовища підприємства?
3. Що відображають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства?
4. Як проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу?
5. Які є підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства?
6. Які показники є для оцінки внутрішнього середовища підприємства?



ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Сучасні погляди щодо характеристики внутрішнього середовища підприємства.
2. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства.
3. Вплив факторів внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ**

1. Ситуаційні фактори всередині організації.
2. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін.
3. Бізнес-індикатори діагностики внутрішнього середовища підприємства.

**ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА**

1. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
2. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. № 3. 2019. С. 60–66.
3. Мостенська Т. Л. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція: монографія. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.
4. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
5. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. К.: «К.І.С.», 2017. 932 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Тема 6

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ

- 6.1 Поняття про конкуренцію та види конкурентних стратегій розвитку підприємства.
- 6.2 Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств.
- 6.3 Галузевий конкурентний аналіз підприємства на основі моделі «П'яти сил» М. Портера.
- 6.4 Матриця McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства.
- 6.5 SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation).

6.1 Поняття про конкуренцію та види конкурентних стратегій розвитку підприємства

Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою перемоги чи досягнення інших цілей боротьби з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб у межах законодавства чи природних умов.

Конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів та рівня життя населення.

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку.

За рівнем інтенсивності конкуренція може бути: привабливою; помірною; жорсткою для об'єкта конкуренції; жорсткою для суб'єкта конкуренції (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Види конкуренції за рівнем інтенсивності

Види конкуренції	Характеристика видів конкуренції
Приваблива	Коли в даному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби або отримує більший прибуток, ніж у попередньому сегменті
Помірна	Коли дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне середовище у цьому сегменті ринку
Жорстка для об'єкта конкуренції	Коли суб'єкт поглинає, знищує чи витісняє об'єкт із цього сегмента
Жорстка для суб'єкта конкуренції	Коли об'єкт (конкурент) поглинає, знищує чи виганяє суб'єкта із цього сегмента

Форми конкуренції:

- 1) предметна – конкуренція між товарами однієї асортиментної групи, між аналогічними об'єктами, що задовольняють одну й ту саму потребу;
- 2) функціональна – конкуренція між товарами-замінниками (об'єктами).

Методи конкуренції:

- 1) на основі критерію підвищення якості товару (нецінова);
- 2) на основі критерію підвищення якості обслуговування товару;
- 3) на основі критерію зниження ціни (цінова);
- 4) на основі критерію зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- 5) на основі критерію використання всіх конкурентних переваг об'єкта та суб'єкта (інтегральна).

Конкуренція може відбуватися на таких рівнях:

- місцевому (у групі, відділі, на підприємстві тощо);
- регіональному (районі, місті, області тощо);
- національному (у країні);

- міжнаціональному (у кількох країнах);
- глобальному (у світовому масштабі, без конкретно визначених країн).

Для цього вивчається ринок, який є місцем загострення конкурентної боротьби. Характеристика різних форм ринків наведена у табл. 6.2, у якій форми монополістичної конкуренції, олігополії та монополії відносяться до недосконалої конкуренції:

Є такі варіанти зміни конкуренції між підприємствами:

- 1) конкуренція посилюється із збільшенням кількості підприємств-суперників;
- 2) конкуренція посилюється, коли великі підприємства приєднують інше та вживають рішучих заходів щодо виведення його в лідери;
- 3) конкуренція сильна, коли попит на товар зростає повільно;
- 4) конкуренція посилюється, коли умови господарювання у галузі штовхають підприємство на зниження ціни чи застосування інших засобів збільшення обсягу продаж;
- 5) конкуренція посилюється, коли витрати покупців під час переходу зі споживання однієї марки на інші невеликі;
- 6) конкуренція посилюється, коли одне чи кілька підприємств не задоволені своєю часткою ринку;
- 7) конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;
- 8) конкуренція посилюється, коли витрати на вихід із ринку великі, високі бар'єри;
- 9) хід конкуренції передбачуваний, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії підприємств різняться значною мірою та відкриті більшості.

До чинників, які впливають на конкурентну боротьбу, відносяться: обсяг ринку; темпи зростання ринку; потужності; можливість входу чи виходу з ринку; ціна; рівень стандартизації товарів; вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень; вертикальна інтеграція; економія на масштабі; швидке оновлення асортименту своєї продукції (табл. 6.3).

Таблиця 6.2 – Характеристика форм ринку

Параметри (ознаки) ринку	Форми ринку			
	Досконала або чиста конкуренція	Монопольстична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість виробників (продавців)	Багато	Багато, але товар кожного з них має суттєві відмінності	Мало	Один
Кількість покупців	Багато	Те ж	Два та більше	Один або кілька
Сила конкуренції	Дуже сильна	Сильна	Слабка	Відсутня
Частка на ринку	Мала	Мала	Велика	Весь ринок
Доступ до ринку	Відкритий	Складний	Складний	Блокований
Обсяг продажу	Визначається конкурентоспро- можністю та попитом на товар	Визначається конкурентоспро- можністю та змовою учасників	Визначається попи- том, конкуренто- спроможністю та змовою учасників	Визначається попитом
Політика ціноутворення	На основі закону попиту та пропозиції	На основі попиту та конкуренто- спроможності	Визначається конку- рентоспроможністю та попитом	Визначається виробником (продавцем)
Роль якості в конкуренції	Дуже висока	Дуже висока	Висока	Визначається ситуацією
Роль реклами у просуванні товару	Висока	Висока	Дуже висока	Визначається ситуацією
Норма прибутку виробника	Незначна	2-8 %	8-20 %	Більше 20 %
Ефективність вико- ристання ресурсів	Дуже висока	Висока	Середня	Низька

Таблиця 6.3 – Чинники, які впливають на конкурентну боротьбу

Чинники	Характеристика чинника
Обсяг ринку	Чим більше, тим сильніші конкуренти
Темпи зростання ринку	Швидке зростання полегшує проникнення на ринок
Потужності	Зайві потужності призводять до падіння цін
Можливість входу чи виходу з ринку	Перешкоди для входу чи виходу з ринку захищають позицію підприємств, їхня відсутність робить ринки вразливими для проникнення туди неконкурентних новачків
Ціна	В умовах ринку повинна бути адаптивною, тобто оперативно реагувати на зміни в попиті й пропозиції, конкурентному середовищі, у витратах самих виробників
Рівень стандартизації товарів	Покупці мають перевагу, тому що їм легко порівняти з одного товару на інший
Вимоги до розмірів капітальних вкладень	Жорсткі вимоги підвищують ризик, утворюють додаткові бар'єри, входу-виходу
Вертикальна інтеграція	Підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до значних відмінностей у конкурентоспроможності та витратах на виробництво інтегрованих, частково інтегрованих та не інтегрованих підприємств
Економія на масштабі	Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару
Швидке оновлення асортименту своєї продукції	Підвищує конкурентні позиції підприємства

Конкурентна перевага підприємства визначається тим, як чітко воно може організувати зв'язки з постачальниками та споживачами. Краще організувати ці зв'язки у вигляді системи цінностей (рис. 6.1), щоб підприємство могло отримати конкурентну перевагу. Регулярні та своєчасні поставки можуть знизити оперативні витрати підприємства та дозволять зменшити необхідний рівень запасів. Поняття «системи цінностей» та «ланцюжка цінностей» увів у управлінський процес М. Портер.



Рисунок 6.1 – Система цінностей підприємства

Як правило, стратегічний аналіз витрат підприємства побудований на основі «ланцюжка цінностей» та спрямований на виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також його конкурентних переваг.

«Ланцюжок цінностей» – це ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із забезпечення сировиною та продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, збирання та випуску продукції, оптового та роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам (табл. 6.4.).

Аналіз «ланцюжка цінностей» виходить із припущення про те, що основною економічною метою підприємства є створення вартості товару, що перевищує реальні витрати виробництва.

У «ланцюжку цінностей» діяльність підприємства поділяється на дві частини: основну діяльність; допоміжну діяльність.

Кожен із видів діяльності може сприяти зниженню витрат, створенню бази для диференціації продукції та послуг. Досліджуючи процес крок за кроком, можна визначити, де підприємство конкурентоспроможне, а де – вразливе. Отже, щоб реально оцінити конкурентні можливості підприємства, від управлінців потребується виконання таких дій:

Таблиця 6.4 – «Ланцюжок цінностей» М. Портера

Витрати підприємства	Види діяльності	Складові
	Основна	1. Приймання та зберігання запасів, матеріалів, сировини
		2. Виробництво: обробка, збір, пакування, контроль якості
		3. Зберігання та розподіл продукції
		4. Маркетинг та збут: реклама, канали збуту
		5. Сервіс: монтаж, ремонт тощо
	Допоміжна	1. Інфраструктура підприємства: загальне управління, бухгалтерський облік, фінанси, інформаційні системи
		2. Управління персоналом: залучення, відбір, навчання та просування персоналу
		3. Технологічний розвиток: обладнання, нові технології, транспортні засоби та способи транспортування
		4. Матеріально-технічне забезпечення основних видів діяльності: всі операції з постачальниками та підрядниками

- 1) скласти ланцюжок цінностей для підприємства;
- 2) вивчити зв'язки між різними ділянками всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками та споживачами;
- 3) виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача та успіху на ринку;
- 4) провести відповідну порівняльну оцінку витрат підприємства та порівняти структуру витрат із конкурентами (визначити, які види діяльності є основними, які ефективніше здійснюються іншими підприємствами).

Ефект аналізу ланцюжка цінностей полягає у тому, що зміцнення конкурентоспроможності підприємства повністю залежить від вміння менеджерів сконцентрувати ресурси та

досвід на тих ділянках діяльності, де підприємство може досягти найкращих результатів, обслуговуючи своїх цільових клієнтів.

Стратегія конкуренції – це план досягнення переваги над конкурентами. Стратегія конкуренції містить набір методик та ініціатив, спрямованих на залучення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам та зміцнення позиції підприємства на ринку.

Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб перевершити конкурентів у наданні споживачам товарів, що користуються попитом, а також отримати за рахунок цього конкурентну перевагу та бажану позицію на ринку.

Вирізняють п'ять базових стратегій конкуренції: стратегія лідерства з витрат; стратегія широкої диференціації; стратегія раціональних витрат; сфокусована (нішева) стратегія; сфокусована стратегія диференціації (табл. 6.5).

Таблиця 6.5 – Види базових стратегій конкуренції

Види стратегій	Характеристика стратегії
Стратегія лідерства з витрат	Полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг
Стратегія широкої диференціації	Полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів
Стратегія раціональних витрат	Полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче
Сфокусована (нішева) стратегія	З урахуванням низьких витрат залежить від орієнтації підприємства на вузький сегмент покупців і витісненні конкурентів з допомогою нижчих витрат виробництва
Сфокусована стратегія диференціації	Полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців

Кожна з п'яти стратегій забезпечує підприємству різні становища на ринку та передбачає різні підходи до управління бізнесом. Всі ці стратегії будуються на існуючих сильних сторонах, зосереджуються на діяльності, пов'язаній з відносно низьким ризиком, та концентруються на існуючих товарах та ринках.

6.2 Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення його динамічного розвитку та стійке зростання економічних показників ефективності діяльності. Це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість.

Конкурентна стратегія є системою основоположних правил і прийомів, необхідних для вироблення й прийняття науково обґрунтованих довгострокових управлінських рішень, що дають змогу підприємству зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, визначають основні принципи ринкової поведінки та характеристики споживчого сегменту. Сутнісна характеристика конкурентної стратегії – формування взаємодії підприємства з конкурентами в сегменті товарного ринку, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Метою конкурентної стратегії є досягнення істотних конкурентних переваг над головними ринковими конкурентами під час формування пропозиції, обґрунтованої за споживчими властивостями та вартістю продукції.

Процесу формування та реалізації конкурентних стратегій (рис. 6.3) притаманні специфічні риси: різноманіття товарних і географічних сегментів ринку та можливість використання різних стратегій щодо різних конкурентів.

В основу розробки конкурентної стратегії підприємства може бути покладено один з трьох типів конкурентної поведінки:

- 1) креативний тип (К), при якому система заходів, спрямована на створення й підтримку конкурентних переваг, формується усвідомлено за допомогою появи нових компонентів у діяльності підприємства на базі тривалого процесу пошуку та оновлення;
- 2) адаптивний тип (А), що відображає здатність підприємства до стратегічної або тактичної адаптації до дій ринкових конкурентів;
- 3) забезпечувальний тип (З), який формується у випадках, коли конкурентні переваги підприємства реально існують і оцінюються як значні, але потребують підтримки, збереження у наглядній перспективі та формування умов для їх ефективної реалізації.

Аналіз особливостей кожного з типів дає змогу визначити, які з них властиві тій чи іншій стратегії, та сформувати матрицю конкурентної поведінки підприємства (табл. 6.6).

Таблиця 6.6 – Матриця конкурентної поведінки підприємства

Типи конкурентних стратегій		Типи конкурентної поведінки		
		К	А	З
Стратегія розвитку	Стратегія росту	+	+	
	Стратегія помірного росту		+	
	Стратегія скорочення росту		+	+
	Комбінована стратегія	+	+	+
Стратегія функціонування	Стратегія лідерства у витратах	+		
	Стратегія диференціації	+	+	
	Стратегія фокусування	+		

На основі цього аналізу складемо збалансовану систему показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії з прив'язкою до індикаторів ефективності функціонування підсистем забезпечення КС підприємства за напрямками його діяльності (рис. 6.2).

Перед розробкою конкурентної стратегії доцільно оцінити готовність підприємства до стратегічного планування (стратегічність). Серед ознак нестратегічності підприємства можна назвати такі:

- планування виробничої діяльності, коли не враховуються зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а дані, отримані ззовні, вважаються незмінними; ситуація на момент планування приймається статичною, що призводить до недостовірного економічного прогнозу;
- вироблення програми дій та формування стратегії починаються з аналізу ресурсів підприємства, а не з оцінки ринкових можливостей; якщо ресурси оцінюються як недостатні, проект, швидше за все, відкидається.

Серед непрямих ознак нестратегічності підприємства можна виділити такі групи: когнітивні (незнання теорії стратегічного планування); ресурсні (недостатнє виділення ресурсів на стратегічне планування); структурні (відсутність плану та організації планування, ефективної інформаційної системи); корпоративні (неадекватність стратегічного підходу до управління); поведінкові (лідери нехтують стратегічними нововведеннями).

6.3 Галузевий конкурентний аналіз підприємства на основі моделі «П'яти сил» М. Портера

Метою галузевого конкурентного аналізу є визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків. Такий аналіз дозволяє:

- зрозуміти структуру та динаміку галузі, характерні для неї можливості та існуючі загрози;
- визначити ключові фактори успіху і на цій основі розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

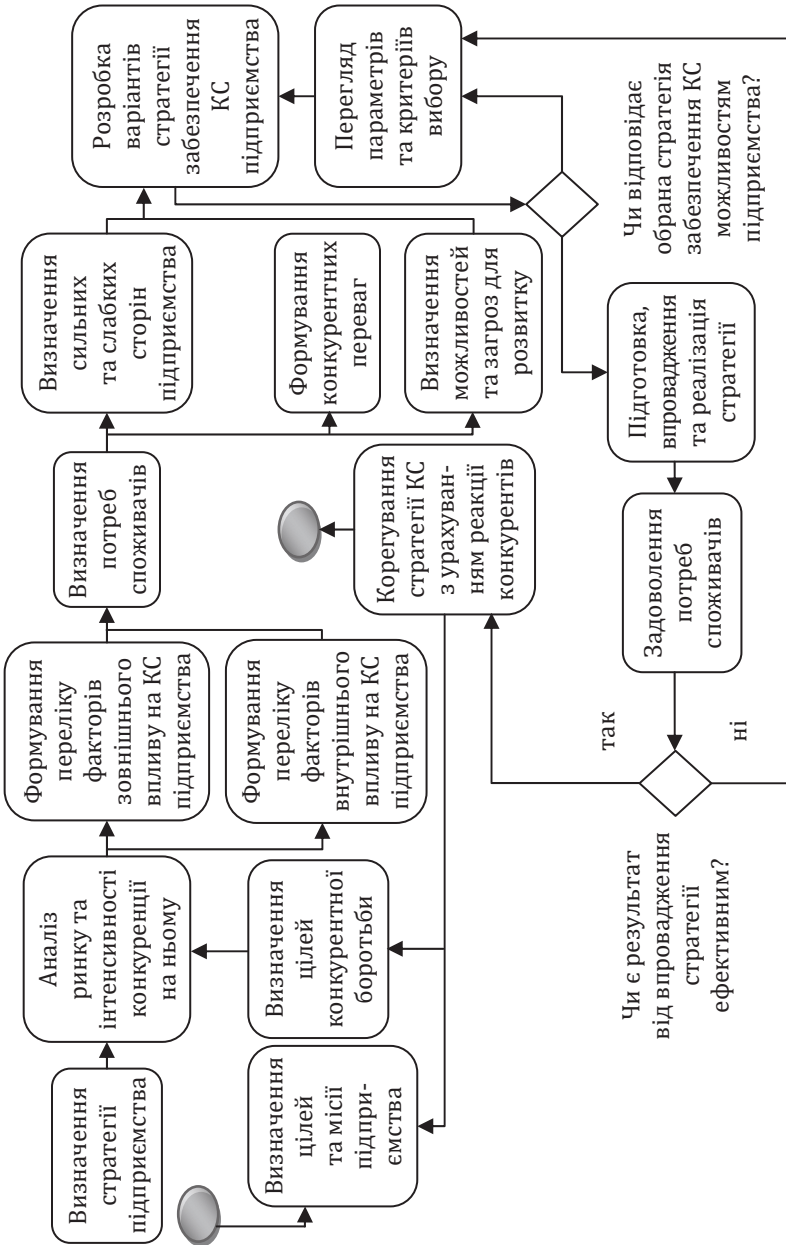


Рисунок 6.2 – BPMN-модель процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії

Під час проведення галузевого конкурентного аналізу основним об'єктом дослідження є господарська галузь. Галузь – це сукупність підприємств, які конкурують з аналогічними товарами чи послугами одному споживчому ринку.

Вирізняють такі стадії аналізу галузі:

1. Визначення економічних показників галузевого оточення.
2. Оцінка ступеня конкуренції.
3. Визначення ключових чинників успіху.
4. Висновок про рівень привабливості галузі.

Для оцінки загальної ситуації у галузі використовуються такі показники:

1. Реальний та потенційний розмір ринку.
2. Стадія життєвого циклу галузі (початок підйому, швидке зростання та зліт, початок зрілості, кінець зрілості та насичення, застій та старіння, спад).
3. Темпи розмірів ринку (%) та стадія життєвого циклу галузі (підйом, швидке зростання, зрілість, насичення, застій, спад).
4. Масштаби конкуренції (локальна, регіональна, національна, світова).
5. Структура конкуренції: кількість конкурентів та його відносні ринкові частки; кількість споживачів та їх фінансові можливості; ступінь вертикальної інтеграції («вперед» – зі споживачами продукції, «назад» – з поставальниками сировини).
6. Темпи зростання обсягу галузі та тенденції її розвитку.
7. Структура галузевих витрат.
8. Темп технологічних змін та продуктових інновацій (ступінь продуктової диференціації; величина економії на масштабі виробництва, транспортування тощо).
9. Система збуту.
10. Величина економії на масштабі виробництва, транспортування.
11. Наявність та величина ефекту кривої досвіду (зменшення витрат за одиницю продукції при кожному подвоєнні її випуску).

12. Галузева капіталомісткість.
13. Середньогалузевий прибуток.

Аналіз конкурентних сил, що діють на підприємство здійснюється відповідно до моделі 5 сил конкуренції (рис. 6.3), запропонованої М. Портером в 1980 р.

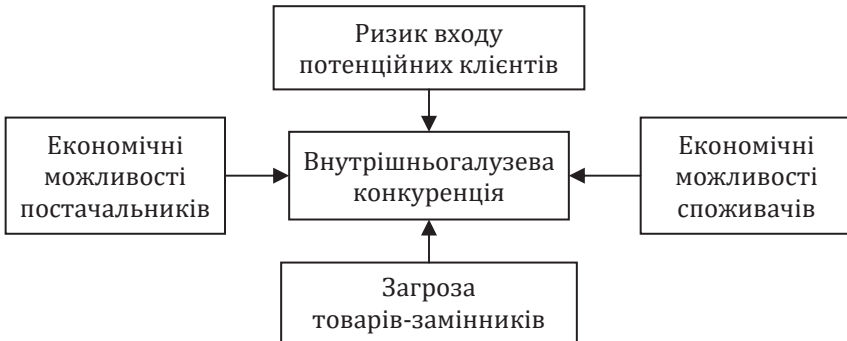


Рисунок 6.3 – Модель «5 сил» М. Портера

М. Портер розглядає такі стадії конкурентоспроможності країни:

- 1) факторів виробництва;
- 2) інвестицій;
- 3) нововведень;
- 4) багатства.

Було доведено, що у перших трьох стадіях відбувається економічне зростання країни, але в останній стадії (стадії багатства) відбувається спад конкурентоспроможності.

М. Портер показав, що стратегія має ґрунтуватися на односторонньому розумінні структури галузі та процесу її зміни. У будь-якій галузі економіки суть конкуренції виражається п'ятьма силами. Він виділив п'ять сил конкуренції та довів, що чим вищий тиск цих сил, тим менше у існуючих підприємств можливості збільшувати ціни та прибуток. Ослаблення сил створює сприятливі можливості для підприємства.

Основне завдання управлінців полягає в тому, щоб знайти таку сферу діяльності, де було б забезпечено захист від дії цих

конкурентних сил та/або з'явилася можливість використовувати їх у своїх цілях.

З п'яти факторів конкуренції у галузі домінує, як правило, один фактор, який стає вирішальним при розробці стратегії підприємства. Розглянемо докладніше кожен фактор М. Портера: 1) конкуренція серед фірм, що діють у галузі (внутрішньогалузева конкуренція); 2) ризик входу на ринок потенційних конкурентів; 3) загроза появи товарів, що замінюють (товарів-субститутів); 4) економічні здібності постачальників; 5) економічні здібності покупців (табл. 6.7).

Таблиця 6.7 – Характеристика п'яти конкурентних сил за М. Портером

Сили	Характеристика сили
1	2
1. Конкуренція серед фірм, що діють у галузі (внутрішньогалузева конкуренція)	Суперництво серед існуючих фірм залежить від багатьох чинників: 1. Збільшення числа приблизно однакових за розмірами та обсягами виробництва конкурентних фірм. 2. Темпи зростання попиту на продукцію. 3. Особливі умови господарювання у галузі. 4. Низький рівень витрат покупців під час переходу зі споживання однієї марки товарів на споживання іншої. 5. Одна чи кілька компаній не задоволені своєю часткою ринку. 6. Конкуренція посилюється пропорційно до зростання прибутку від успішних стратегічних рішень. 7. Бар'єри виходу є серйозною небезпекою, особливо коли попит у галузі падає. 8. Відмінність пріоритетів фірм, їх стратегій, ресурсів, особистих якостей їхніх керівників та країни, де вони зареєстровані. 9. Великі компанії, що діють в інших галузях, придбають будь-яку фірму, що розорюється, в даній галузі та вживають рішучих і добре фінансованих заходів щодо перетворення купленої ними фірми в лідера ринку. 10. Ступінь консолідації у галузі

Продовження табл. 6.7

1	2
2. Ризик входу на ринок потенційних конкурентів	Можливості появи нових конкурентів у галузі залежать від двох чинників: 1) бар'єри входу в галузь; 2) реакція компаній, які вже діють на ринку, на прихід нового суперника. 1. Бар'єри входу в галузь – це перешкоди, які необхідно подолати для організації бізнесу у цій галузі та успішної конкуренції у ній. Основні джерела таких бар'єрів: економія на масштабах виробництва, що пов'язана зі зниженням витрат при збільшенні обсягів виробництва; проблеми доступу до технології та ноу-хау; кваліфікація та досвід персоналу; прихильність споживачів до певних марок; значний розмір початкових капіталовкладень; доступ до каналів збуту; дії контролюючих органів; податкові обмеження. 2. Реакція компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника – це також значний чинник при вступі в галузь. Позиція компаній по відношенню до новачка може бути двох видів: 1) пасивна реакція; 2) активний захист позицій. Основними причинами поведінки конкурентів є: розмір галузі; темпи зростання галузі; очікувані доходи. Чим сильніша загроза появи нових конкурентів, тим більше підстав у фірм зміцнювати свої позиції, ускладнюючи проникнення ринку новачків
3. Загроза появи товарів, що замінюють (товарів-субститутів)	Рівень загрози товарів-замінників залежить від таких чинників: 1. Вартість виробництва товару-замінника. 2. Готовність покупця прийняти заміну (видатки переходу; звички, зручність, умови обслуговування, престижність тощо). 3. Якість та екологічні характеристики продукції. 4. Додаткові переваги (післягарантійне обслуговування). Наявність у галузі загрози товарів-замінників загострює конкурентну боротьбу, що здійснюється як ціновими, так і неціновими методами. Але окрім складнощів, даний чинник конкуренції створює і переваги, які необхідно використати під час побудови стратегії

Кінець табл. 6.7

1	2
4. Економічні здібності постачальників	Умови високого впливу постачальників на галузь: 1. Домінують кілька підприємств-постачальників. 2. Відсутність товарів-замінників продукції. 3. Висока концентрація у галузі-постачальнику (олігополія, монополія). 4. Продукція унікальна чи перехідні витрати високі. 5. Коли підприємства галузі не є великими (важливими) споживачами для фірм-постачальників. 6. Коли перехід споживачів на іншу продукцію вимагає високих витрат. Постачальники – це реальна ринкова сила, якщо наданий ними товар становить істотну частину витрат при виробництві галузевої продукції. Вони можуть впливати на галузь шляхом збільшення ціни або зниження якості сировини чи послуг, що поставляються
5. Економічні здібності покупців	Умови високого впливу покупців на галузь: 1. Стандартизована продукція (можуть купити товар у будь-якого виробника, що змушує останніх до конкуренції). 2. Великі та нечисленні покупці та безліч виробників. 3. Покупці роблять закупівлі у великих кількостях (суттєво впливають на обсяги виробництва). 4. Є альтернативні виробники замінних товарів. 5. Покупці добре поінформовані. 6. Перехідні витрати досить низькі та покупці мають можливість прямої інтеграції та налагодження власного виробництва продукції. Здатність покупців домовитися між собою та диктувати умови угоди суттєво зменшує прибуток галузі. Покупці прагнуть зменшити ціну, придбати товари/послуги вищої якості, зіштовхуючи конкурентів один з одним

Цінність моделі «п'яти сил» конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру та масштаби конкуренції у конкретній галузі. Щоб проаналізувати конкурентне оточення, керівникам слід оцінити можливості кожної з п'яти

конкуруючих сил. Колективний вплив цих сил визначає характер конкурентної боротьби на цьому ринку.

Найбільш гостра конкуренція виникає у тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу рівну прибутковість чи рівну збитковість для переважної кількості фірм.

Ідеальне конкурентне середовище щодо отримання прибутку – це таке середовище, в якому як і постачальники, так і покупці мають слабку позицію на торгових переговорах, коли немає замінників, бар'єри входу на ринок відносно високі та конкуренція між продавцями досить помірна.

Конкурентна стратегія компанії тим ефективніша, чим більше вона забезпечує захист від п'яти конкурентних сил, впливає на закони конкуренції у галузі на благо компанії та сприяє створенню додаткової конкурентної переваги.

Основні економічні показники та структура галузі описують її поточний стан і не дозволяють пояснити змін, що відбуваються в конкурентному оточенні підприємства. Концепція рушійних сил конкуренції виходить із того, що є чинники зовнішньої середовища, дії яких визначають напрям та інтенсивність галузевих змін.

Аналіз галузевих рушійних сил складається з двох етапів:

1. Ідентифікація рушійних сил.
2. Дослідження їхнього впливу на зміну галузевих економічних показників.

Найбільш загальні рушійні сили конкуренції:

- зміна динаміки попиту на товар у довгостроковому періоді;
- зміни у складі покупців та у способах використання продукту;
- продуктові та технологічні інновації;
- маркетингові інновації;
- входження та вихід із галузі великих підприємств;
- поширення ноу-хау;
- посилення глобалізації галузі;

- зміни у питомих витратах та ефективності;
- зниження чи зростання невизначеностей та ризику.

Основні рушійні сили галузі називають домінантними. Їхнє число не повинно перевищувати 4. Підсумком галузевого аналізу є визначення та подальший прогноз «ключових» факторів успіху галузі.

Ключові фактори конкурентного успіху (КФУ) – це загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства у галузі. У процесі стратегічного аналізу виділяють ключові фактори успіху цієї галузі, а потім розробляють заходи щодо оволодіння найважливішими факторами успіху у конкуренції.

Ключові фактори успіху у різних галузях своєрідні. Крім того, вони згодом можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом змін загальної ситуації в ній, наприклад, відповідно до стадій життєвого циклу галузі (табл. 6.8).

Таблиця 6.8 – Ключові фактори успіху різних галузей

Галузь	Фактори успіху
Харчова, переробна	Імідж фірми, якість продукції, простота технології, ефект масштабу, збутова мережа
Нафтогазова	Розташування джерел сировини, комунікації
Хімічна, фармацевтична	Фінансові ресурси, дослідницька база, інновації, збутова мережа

Виділяють такі типи КФУ:

1. Фактори, пов'язані з технологією.
2. Фактори, пов'язані з виробництвом.
3. Фактори, пов'язані з розподілом.
4. Фактори, пов'язані з маркетингом.
5. Фактори, пов'язані з кваліфікацією.
6. Фактори, пов'язані з можливостями організації.

У табл. 6. наведено ключові фактори успіху окремих галузей. Дуже рідко можна в певний момент виділити більше трьох-чотирьох ключових факторів успіху в конкретній галузі.

І навіть серед цих трьох-чотирьох КФУ зазвичай лише один чи два мають найважливіше значення.

На основі інформації, отриманої в результаті аналізу галузі, керівник повинен зробити виважений висновок про небезпеки, що загрожують підприємству на ринку, та переваги, які отримує підприємство, після подолання всіх перешкод і входу в аналізовану галузь.

М. Портер робить висновок, що конкурентну перевагу набувають підприємства: що базуються в тих країнах, які дозволяють найшвидше накопичити спеціалізовані та навички; якщо в країні базування фірми є доступніша і точніша інформація про потреби в товарах та технологіях; якщо можливі постійні капіталовкладення; якщо збігаються інтереси власників менеджерів та персоналу.

Найбільш типовими причинами новацій (нововведень та інновацій), що дають конкурентні переваги підприємству, є:

- нові технології;
- нові уподобання покупців або ті, що змінилися;
- поява нового сегмента ринку;
- зміна вартості компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання.

М. Портер встановив, що тривалість утримання конкурентної переваги залежить від: джерела переваги (переваги низького рангу та переваги вищого порядку); кількості та наявних у підприємства явних джерел конкурентної переваги; активності у модернізації виробництва та інших видів діяльності підприємства.

6.4 Матриця McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства

Існує велика кількість методик для аналізів ринку і визначення конкурентоспроможності товару підприємства в галузі. Більшість цих методик були розроблені в США та Західній Європі на початку ХХ століття.

Вперше модель «привабливість ринку – конкурентоспроможність» з'явилася в 1970-х рр. та була запропонована фірмою General Electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co, і тому отримала назву «модель GE/McKinsey».

Головною особливістю матриці McKinsey є використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі та врахування трендів розвитку галузі.

На практиці матриця дозволяє відповісти на такі питання:

- який з напрямків бізнесу слід розвивати підприємству;
- в якому з напрямів підприємство нестиме збитки в довгостроковій перспективі;
- які товари потребують підвищення конкурентоспроможності;
- які товари є пріоритетними в просуванні та розвитку;
- як найефективніше розподілити ресурси всередині підприємства між відділами;
- в яких напрямках слід скоротити використання ресурсів у зв'язку з їх непривабливістю.

Основою матриці McKinsey є два показники:

- 1) привабливість ринку, на який хоче ввійти або на якому вже існує підприємство;
- 2) переваги в конкуренції або конкурентоспроможність товару підприємства на ринку.

Від сили цих показників залежить портфельна стратегія фірми в галузі:

- чим вищі конкурентні переваги товару, і чим вище привабливість ринку – тим вище потенціал досягнення успіхів в даному напрямку бізнесу;
- чим слабкіший товар фірми щодо конкурентів, чим нижча привабливість галузі – тим менші можливості для зростання бізнесу в даному напрямку.

Не існує універсального переліку критеріїв привабливості та конкурентоспроможності. Під кожен конкретний аналіз складається окремий перелік на основі наявної інформації у підприємства.

Критерії привабливості ринку включають в себе ринкові чинники, споживчі чинники і фактори, що описують тенденції сегмента (табл. 6.9).

Таблиця 6.9 – Критерії привабливості ринку

Група чинників привабливості сегмента	Перелік чинників
Ринкові	– поточний розмір сегмента або місткість ринку; рівень розвитку сегмента і його потенційна ємність в натуральному і вартісному вираженні; – темп зростання сегмента за останні 3 роки; – можливість подальшого розширення асортименту бренду при вході в сегмент; – кількість гравців в сегменті та динаміка їх продажів; – наявність рекламної підтримки в сегменті
Споживчі	– розмір цільової аудиторії; – культура споживання товарів в сегменті (розвинена або не розвинена); – рівень знання та лояльності до товарів конкурентів; – існування незадоволених або прихованих потреб у споживачів сегмента

Ухвалення рішення про входження або не входження в сегмент має будуватися на оцінці можливості підприємства завоювати лояльність споживачів, яку простіше отримати, пропонуючи унікальний товар, який не має аналогів і в той же час максимально задовольняє актуальні потреби. В іншому випадку вхід у сегмент без унікального, дійсно потрібного продукту підвищує ймовірність невдалого входу на висококонкурентні ринки.

Сегмент вважається привабливим для підприємства за ринковими чинниками, якщо:

- розмір сегмента великий (1–4 місце на всьому ринку) – рекомендується дивитися на вартісне значення місткості ринку;
- темпи зростання сегмента перевищують темп росту ринку (як в натуральному, так і у вартісному вираженні);
- в сегменті присутня обмежена кількість гравців без інвестицій в рекламу;
- при успішному вході в сегмент є можливість подальшого розширення асортименту.

Сегмент вважається привабливим для підприємства, якщо:

- розмір споживчої бази сегмента великий (1–4 місце на всьому ринку);
- низький рівень культури споживання продукту;
- високий потенціал зростання ринку;
- рівень знання конкуруючих брендів серед аудиторії не високий, рівень лояльності низький;
- частина поточних потреб споживача в товарі не задоволена, існують приховані і незадоволені потреби.

Споживчі фактори – є найбільш важливими факторами моделі Mckinsey, так як оцінюють наявність вільних ринкових ніш (аналізують існування незадоволених потреб покупців).

До ключових тенденцій ринку відносяться: прогноз зростання сегмента на найближчі 5 років (у вартісному і натуральному вираженні); аналіз споживчих трендів (чи існують передумови до зміни поведінки споживачів); аналіз ризиків викликаних зміною макросередовища – демографічних, політичних, природних, соціально-культурних, економічних чинників; існування передумов для появи нових гравців ринку і посилення конкуренції.

Сегмент вважається привабливим для підприємства за ключовими тенденціями, якщо:

- прогнозується довгострокове зростання сегмента (особливо, коли сегмент є найбільш швидкозростаючим з оцінюваних альтернатив);
- існуючі споживчі тренди сприятливі для входу на ринок;

- мінімальні ризики впливу макросередовища на зниження ємності ринку (ризики: економічна криза, зміна влади, зміна клімату, посилення кліматичних умов, зниження рівня життя населення, зменшення цільової аудиторії через демографічний спад тощо).

Критерії конкурентоспроможності повинні відображати довгострокову можливість підприємства конкурувати з існуючими лідерами сегмента; критерії повинні бути оцінені з використанням порівняння з конкурентами. Критерії конкурентоспроможності включають в себе чинники, що описують силу конкурентної переваги підприємства, ресурсні можливості підприємства та силу ринкової конкуренції.

До чинників, що характеризують конкурентоспроможність товару на ринку, відносять: наявність у товару унікальної торговельної переваги – можливість диференціювати товар в сегменті; можливість забезпечити обов'язкові базові характеристики товару на необхідному рівні.

Підприємство здатна конкурувати в сегменті, якщо його товар має унікальну перевагу перед уже представленими на ринку товарами; товар підприємства здатний задовольнити базові потреби в продукті на необхідному або на більш ефективному рівні.

Чинники конкурентоспроможності товару в моделі McKinsey є найбільш важливими. Від того, наскільки бренд підприємства буде відрізнятися від уже представлених в сегменті товарів, буде залежати успіх виходу в новий сегмент. Нові продукти, що з'являються на ринку повинні бути кращі за властивостями, доступніше, простіше і комфортніше у використанні.

До ресурсів підприємства, які здатні впливати на конкурентоспроможність товару, відносять: силу торгової марки підприємства; ресурси в сфері фінансів, маркетингу, кваліфікації персоналу, розподілу, каналу продажів, логістики тощо; швидкість прийняття рішень та швидкість реакції на зміни ринку.

Сила конкуренції сегмента говорить про існування загроз з боку нових учасників ринку; інтенсивності конкуренції (наскільки ринок поділений, наскільки перенасичений, наскільки сильні й активні конкуренти); можливості гравців сформувати бар'єри або дати хід при вході підприємства в сегмент; можливості зайняти місце в каналі збуту та досягти цільового споживача.

Після того, як матриця McKinsey побудована та визначено місце в матриці для кожного напрямку бізнесу підприємства, рекомендується ще раз оцінити довгостроковий потенціал сегментів, оцінити ризики, які можуть вплинути на прибутковість підприємства в кожному сегменті.

Потенціал сегмента можна оцінити за такими чинниками:

- різниця між поточним та потенційним обсягом ринку (чим більша різниця, тим більше потенціал);
- темпи зростання сегмента на найближчі 3–5 років (чим вище темпи зростання, тим вище потенціал);
- зміна добробуту, способу життя, цінностей споживача (зміни в рамках концепції вводиться товару – потенціал є);
- зміна технологій виробництва;
- зміна економічного та політичного клімату на ринку;
- можливі зміни в конкурентному оточенні сегмента;
- потенціал розширення асортименту тощо.

Після того, як конкурентоспроможність кожної товарної групи підприємства проаналізовано та виявлено привабливі ринкові ніші, можна переходити до розробки стратегій розвитку товарів.

Матриця McKinsey – одна з найбільш містких матриць. яка вимагає великих витрат праці, як технічних, так і аналітичних. У цій матриці не вдалося позбутися від великої частки суб'єктивності в оцінці конкурентоспроможності, але ці недоліки перекриваються її універсальністю для всіх галузей, товарів і підприємств та гнучкістю матриці і первинних показників з оцінки ринку й підприємства.

6.5 SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation)

Для оцінювання стратегічного стану підприємства усе частіше використовується SPACE-аналіз – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

При застосуванні SPACE-аналізу пропонується застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку;
- 3) привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство;
- 4) стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство (табл. 6.10).

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів та організаційних цінностей. До проведення SPACE-аналізу залучають висококваліфікованих експертів із внутрішніх або зовнішніх консультантів.

Таблиця 6.10 – Системні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства

Групи критеріїв	Критерії
Фінансова сила підприємства	Виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
Конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку	Ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу
Привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство	Особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях
Стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство	Тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу

Процес виконання SPACE-аналізу складається з кількох етапів: 1) організаційного; 2) розробка та визначення критеріїв оцінювання; 3) узгодження стратегії між підгрупами (табл. 6.11).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі

Таблиця 6.11 – Етапи процесу виконання SPACE-аналізу

Етапи	Характеристика етапу
Організаційний	Метою цього етапу є формування групи розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу – керівництво фірми, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант. Після того, як склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників
Розробка та визначення критеріїв оцінювання	На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію. Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх «ваги», сума яких у групі має дорівнювати одиниці. Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10
Узгодження стратегії між підгрупами	Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться

SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Стан вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, силова, або агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

За результатами побудови матриці SPACE-аналізу можна розробити або оцінити наявну стратегію підприємства.



ТЕСТИ

1. Конкуренція –

- а) це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою перемоги чи досягнення інших цілей боротьби з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб у межах законодавства чи природних умовах;
- б) є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів та рівня життя населення;
- в) обидві відповіді правильні.

2. До чинника, який впливає на конкурентну боротьбу «темпи зростання ринку» відноситься:

- а) швидке зростання, яке полегшує проникнення на ринок;
- б) жорсткі вимоги, які підвищують ризик, утворюють додаткові бар'єри, входу-виходу;
- в) збільшення частки ринку, необхідної для досягнення конкурентоспроможності товару.

3. Які є варіанти зміни конкуренції між підприємствами?

- а) хід конкуренції передбачуваний, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії підприємств різняться значною мірою та відкриті більшості.
- б) конкуренція посилюється із збільшенням кількості підприємств-суперників;
- в) конкуренція сильна, коли попит на товар зростає повільно;
- г) конкуренція посилюється, коли умови господарювання у галузі штовхають підприємство на зниження ціни чи застосування інших засобів збільшення обсягу продаж;
- г) конкуренція посилюється, коли витрати покупців під час переходу зі споживання однієї марки на інші невеликі;
- д) конкуренція посилюється, коли одне чи кілька підприємств не задоволені своєю часткою ринку;
- е) конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;

- є) конкуренція посилюється, коли витрати на вихід із ринку великі, високі бар'єри;
- ж) конкуренція посилюється, коли великі підприємства приєднують інше та вживають рішучих заходів щодо виведення його в лідери;
- з) всі варіанти правильні.

4. Стратегія лідерства з витрат:

- а) полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче;
- б) полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг;
- в) полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців;
- г) полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.

5. Стратегія широкої диференціації:

- а) полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче;
- б) полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг;
- в) полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців;
- г) полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.

6. Стратегія раціональних витрат:

- а) полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче;
- б) полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг;
- в) полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців;

- г) полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.

7. Сфокусована стратегія диференціації:

- а) полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче;
- б) полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг;
- в) полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців;
- г) полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.

8. Які є стадії конкурентного аналізу галузі?

- а) визначення економічних показників галузевого оточення;
- б) оцінка ступеня конкуренції;
- в) визначення ключових чинників успіху;
- г) висновок про рівень привабливості галузі;
- г) всі відповіді правильні.

9. Які є конкурентні сили М. Портера?

- а) конкуренція серед фірм, що діють у галузі (внутрішньо-галузева конкуренція);
- б) ризик входу на ринок потенційних конкурентів;
- в) загроза появи товарів, що замінюють (товарів-субститутів);
- г) економічні здібності постачальників;
- г) економічні здібності покупців;
- д) всі відповіді правильні.

10. Які показники є основою матриці McKinsey?

- а) привабливість ринку, на який хоче ввійти або на якому вже існує підприємство;
- б) переваги в конкуренції або конкурентоспроможність товару підприємства на ринку;
- в) обидві відповіді правильні.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 6.1. Дати відповідну характеристику видам конкуренції за рівнем інтенсивності

Види конкуренції	Характеристика виду конкуренції
1. ____ Приваблива	А) Коли суб'єкт поглинає, знищує чи витісняє об'єкт із цього сегмента
2. ____ Помірна	Б) Коли дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне середовище у цьому сегменті ринку
3. ____ Жорстка для об'єкта конкуренції	В) Коли об'єкт (конкурент) поглинає, знищує чи виганяє суб'єкта із цього сегмента
4. ____ Жорстка для суб'єкта конкуренції	Г) Коли в даному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби або отримує більший прибуток, ніж у попередньому сегменті

Завдання 6.2. Дати відповідну характеристику чинникам, які впливають на конкурентну боротьбу

Чинники	Характеристика чинника
1	2
1. ____ Обсяг ринку	А) Жорсткі вимоги підвищують ризик, утворюють додаткові бар'єри, входу-виходу
2. ____ Темпи зростання ринку	Б) Швидке зростання полегшує проникнення на ринок
3. ____ Потужності	В) Зайві потужності призводять до падіння цін
4. ____ Можливість входу чи виходу з ринку	Г) Перешкоди для входу чи виходу з ринку захищають позицію підприємств, їхня відсутність робить ринки вразливими для проникнення туди неконкурентних новачків
5. ____ Ціна	Ґ) Чим більше, тим сильніші конкуренти
6. ____ Рівень стандартизації товарів	Д) Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару

Кінець завдання 6.2

1	2
7. ____ Вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень	Е) Покупці мають перевагу, тому що їм легко переключитися з одного товару на інший
8. ____ Вертикальна інтеграція	Є) Підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до значних відмінностей у конкурентоспроможності та витратах на виробництво інтегрованих, частково інтегрованих та не інтегрованих підприємств
9. ____ Економія на масштабі	Ж) Підвищує конкурентні позиції підприємства
10. ____ Швидке оновлення асортименту своєї продукції	З) В умовах ринку повинна бути адаптивною, тобто оперативно реагувати на зміни в попиті й пропозиції, конкурентному середовищі, у витратах самих виробників

Завдання 6.3. Навести відповідність складових «Ланцюжка цінностей» М. Портера з видами діяльності

	Види діяльності	Складові
Витрати підприємства	1. ____ Основна	1. Матеріально-технічне забезпечення основних видів діяльності: всі операції з постачальниками та підрядниками
		2. Приймання та зберігання запасів, матеріалів, сировини
		3. Зберігання та розподіл продукції
		4. Маркетинг та збут: реклама, канали збуту
		5. Управління персоналом: залучення, відбір, навчання та просування персоналу
	2. ____ Допоміжна	1. Інфраструктура підприємства: загальне управління, бухгалтерський облік, фінанси, інформаційні системи
		2. Сервіс: монтаж, ремонт тощо
		3. Технологічний розвиток: обладнання, нові технології, транспортні засоби та способи транспортування
		4. Виробництво: обробка, збір, пакування, контроль якості

Завдання 6.4. Навести відповідну характеристику відповідних видів базових стратегій конкуренції

Види стратегій	Характеристика стратегії
1. ____ Стратегія лідерства з витрат	А) Полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів
2. ____ Стратегія широкої диференціації	Б) З урахуванням низьких витрат залежить від орієнтації підприємства на вузький сегмент покупців і витісненні конкурентів з допомогою нижчих витрат виробництва
3. ____ Стратегія раціональних витрат	В) Полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців
4. ____ Сфокусована (нішева) стратегія	Г) Полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче
5. ____ Сфокусована стратегія диференціації	Ґ) Полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг

Завдання 6.5. Дати відповідну характеристику п'яти конкурентним силам за М. Портером

Сили	Характеристика сили
1	2
1. ____ Конкуренція серед фірм, що діють у галузі (внутрішньо-галузева конкуренція)	А) Умови високого впливу покупців на галузь: 1. Стандартизована продукція (можуть купити товар у будь-якого виробника, що змушує останніх до конкуренції). 2. Великі та нечисленні покупці та безліч виробників. 3. Покупці роблять закупівлі у великих кількостях (суттєво впливають на обсяги виробництва). 4. Є альтернативні виробники замінних товарів. 5. Покупці добре поінформовані.

Продовження завдання 6.5

1	2
	6. Перехідні витрати досить низькі та покупці мають можливість прямої інтеграції та налагодження власного виробництва продукції. Здатність покупців домовитися між собою та диктувати умови угоди суттєво зменшує прибуток галузі. Покупці прагнуть зменшити ціну, придбати товари/послуги вищої якості, зіштовхуючи конкурентів один з одним.
2. ____ Ризик входу на ринок потенційних конкурентів	Б) Суперництво серед існуючих фірм залежить від багатьох чинників: 1. Збільшення числа приблизно однакових за розмірами та обсягами виробництва конкурентних фірм. 2. Темпи зростання попиту на продукцію. 3. Особливі умови господарювання у галузі. 4. Низький рівень витрат покупців під час переходу зі споживання однієї марки товарів на споживання іншої. 5. Одна чи кілька компаній не задоволені своєю часткою ринку. 6. Конкуренція посилюється пропорційно до зростання прибутку від успішних стратегічних рішень. 7. Бар'єри виходу є серйозною небезпекою, особливо коли попит у галузі падає. 8. Відмінність пріоритетів фірм, їх стратегій, ресурсів, особистих якостей їхніх керівників та країни, де вони зареєстровані. 9. Великі компанії, що діють в інших галузях, придбають будь-яку фірму, що розорюється, в даній галузі та вживають рішучих і добре фінансованих заходів щодо перетворення купленої фірми в лідера ринку. 10. Ступінь консолідації у галузі.

Т Е М А 6
Стратегічний конкурентний аналіз

Продовження завдання 6.5

1	2
3. ____ Загроза появи товарів, що замінюють (товарів-субститутів)	В) Рівень загрози товарів-замінників залежить від таких чинників: 1. Вартість виробництва товару-замінника. 2. Готовність покупця прийняти заміну (видатки переходу; звички, зручність, умови обслуговування, престижність тощо). 3. Якість та екологічні характеристики продукції. 4. Додаткові переваги (післягарантійне обслуговування). Наявність у галузі загрози товарів-замінників загострює конкурентну боротьбу, що здійснюється як ціновими, так і неціновими методами. Але окрім складнощів, даний чинник конкуренції створює і переваги, які необхідно використати під час побудови стратегії.
4. ____ Економічні здібності постачальників	Г) Можливості появи нових конкурентів у галузі залежать від двох чинників: 1) бар'єри входу в галузь; 2) реакція компаній, які вже діють на ринку, на прихід нового суперника. 1. Бар'єри входу в галузь – це перешкоди, які необхідно подолати для організації бізнесу у цій галузі та успішної конкуренції у ній. Основні джерела таких бар'єрів: економія на масштабах виробництва, що пов'язана зі зниженням витрат при збільшенні обсягів виробництва; проблеми доступу до технології та ноу-хау; кваліфікація та досвід персоналу; прихильність споживачів до певних марок; значний розмір початкових капіталовкладень; доступ до каналів збуту; дії контролюючих органів; податкові обмеження. 2. Реакція компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника – це також значний чинник при вступі в галузь. Позиція компаній по відношенню до новачка може бути двох видів: 1) пасивна реакція; 2) активний захист позицій.

Кінець завдання 6.5

1	2
5. ____ Економічні здібності покупців	Г) Умови високого впливу постачальників на галузь: 1. Домінують кілька підприємств-постачальників. 2. Відсутність товарів-замінників продукції. 3. Висока концентрація у галузі-постачальнику (олігополія, монополія). 4. Продукція унікальна чи перехідні витрати високі. 5. Коли підприємства галузі не є великими (важливими) споживачами для фірм-постачальників. 6. Коли перехід споживачів на іншу продукцію вимагає високих витрат. Постачальники – це реальна ринкова сила, якщо наданий ними товар становить істотну частину витрат при виробництві галузевої продукції. Вони можуть впливати на галузь шляхом збільшення ціни або зниження якості сировини чи послуг, що поставляються.

Завдання 6.6. Визначити чинники, що описують тенденції сегмента, які включають критерії привабливості ринку

Група чинників привабливості сегмента	Перелік чинників
1	2
1. Ринкові _____	а) рівень знання та лояльності до товарів конкурентів; б) темп зростання сегмента за останні 3 роки; в) кількість гравців в сегменті та динаміка їх продажів; г) розмір цільової аудиторії; ґ) культура споживання товарів в сегменті (розвинена або не розвинена);

Т Е М А 6
Стратегічний конкурентний аналіз

Кінець завдання 6.6

1	2
2. Споживчі _____	д) наявність рекламної підтримки в сегменті; е) можливість подальшого розширення асортименту бренду при вході в сегмент; є) існування незадоволених або прихованих потреб у споживачів сегмента; ж) поточний розмір сегмента або місткість ринку; рівень розвитку сегмента.

Завдання 6.7. Визначити системні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства відповідно до їх груп

Групи критеріїв	Критерії
1. ____ Фінансова сила підприємства	А) Тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу
2. ____ Конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку	Б) Виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
3. ____ Привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство	В) Особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях
4. ____ Стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство	Г) Ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу

Завдання 6.8. Дати відповідну характеристику етапам процесу виконання SPACE-аналізу

Етапи	Характеристика
1. ____ Організаційний	А) На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію. Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх «ваги», сума яких у групі має дорівнювати одиниці. Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10
2. ____ Розробка та визначення критеріїв оцінювання	Б) Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться
3. ____ Узгодження стратегії між підгрупами	В) Метою цього етапу є формування групи розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу – керівництво фірми, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант. Після того, як склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. У чому полягає роль конкуренції у системі стратегічного управління середовищем підприємства?
2. Як проводиться галузевий конкурентний аналіз організації з урахуванням моделі «п'яти сил» М. Портера (аналіз мікросередовища підприємства)?

3. Які існують види та типи конкурентних (ділових) стратегій та для яких практичних ситуацій вони призначені?
4. Які є види конкуренції за рівнем інтенсивності?
5. Які є форми конкуренції?
6. Які є методи конкуренції?
7. На яких рівнях може відбуватися конкуренція?
8. Які є варіанти зміни конкуренції між підприємствами?
9. Які чинники впливають на конкурентну боротьбу?
10. Які є види базових стратегій конкуренції?
11. Які типи конкурентної поведінки можуть бути покладені в основу розробки конкурентної стратегії підприємства?
12. Охарактеризуйте особливості матриці McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства.
13. Які є системні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства?
14. Назвіть етапи процесу виконання SPACE-аналізу.



ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємств різних галузей.
2. Характеристика функціональної форми конкуренції.
3. Характеристика предметної форми конкуренції.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Структурний аналіз конкурентного оточення підприємства.
2. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів.
3. Основні типи конкурентних стратегій.



ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 10–17.

2. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. № 3. С.44–50.
3. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 2. С. 50–53.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2010. 312 с.
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
6. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21-26.
7. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / за ред. Лотиш О. Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

Тема 7

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

- 7.1 Сутність, мета та завдання стратегічного планування.
- 7.2 Принципи стратегічного планування на підприємстві.
- 7.3 Етапи стратегічного планування на підприємстві.
- 7.4 Розробка стратегічних планів підприємств.
- 7.5 Система показників та методи стратегічного планування.

7.1 Сутність, мета та завдання стратегічного планування

Процес стратегічного планування відіграє провідну роль в системі стратегічного управління підприємством.

Більшість західних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінитися, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались ззовні та всередині підприємства.

Основні передумови, які спонукають до переходу до стратегічного планування, такі:

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг та необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів);
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб та помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних та слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Стратегічне планування – це систематизовані та якоюсь мірою формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Є багато трактувань поняття «стратегічне планування»:

- 1) це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку;
- 2) набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей;
- 3) систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє;

- 4) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;
- 5) управлінський процес розроблення стратегій, що сприяють виживанню підприємства;
- 6) управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей;
- 7) комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами відповідно до етапів її реалізації;
- 8) особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища;
- 9) процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння);
- 10) набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вужке розуміння).

Метою стратегічного планування є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка є процесом вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації, контролю та орієнтовані на вироблення стратегічних планів.

До завдань стратегічного планування можна віднести:

- підвищення контрольованої частки ринку;
- передбачення вимог споживача;
- випуск продукції більш високої якості;
- забезпечення узгоджених термінів поставок;
- встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції підтримку репутації підприємства у споживачів.

Завдання планування визначаються підприємствами самостійно залежно від діяльності, якою вони займаються. У цілому ж завдання стратегічного планування будь-якого підприємства зводяться до наступного:

- планування зростання прибутку;
- планування витрат підприємства, і, як наслідок, їх зменшення;
- збільшення частки ринку, збільшення частки продажів;
- поліпшення соціальної політики підприємства.

Основним завданням планування є отримання максимального прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій, людських ресурсів тощо.

Стратегічне планування є також є набором дій та рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завданням є забезпечення нововведення та змін в достатній мірі.

Виділяють чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Основні переваги та недоліки практичного застосування системи стратегічного планування наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Переваги та недоліки практичного застосування системи стратегічного планування

Переваги стратегічного планування	Недоліки стратегічного планування
– зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків; – орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень; – визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні; – свідомо підготовка майбутнього та до майбутнього; – розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю	– відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів; – відсутність альтернативних планів; – недостатнє використання науково-методичного інструментарію планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування; – слабо розвинена система точного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; – недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; – недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів. Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення.

Визначення переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Характеристика бар'єрів стратегічного планування

Бар'єри стратегічного планування	Характеристика бар'єру
1	2
Негативний досвід	У деяких країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Відмова від застарілих прийомів та методів планування взагалі призвела до спростування планування на рівні підприємства: «старі» плани виявилися не потрібними, а для складання нових персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізми розробки й реалізації планів, не встановлено нові взаємовідносини
Нерозвиненість теорії та методів планування	Криза вітчизняних підприємств є специфічною за багатьма ознаками (наприклад, неплатежі, потенційно місткий ринок, низький рівень офіційних доходів), які теоретично не визначено та методично не обґрунтовано. Світовий досвід не дає відповідей на ці запитання у повному обсязі. Потрібні наукові дослідження для створення методів перетворення вітчизняних підприємств у ринково-орієнтовані фірми з найменшими втратами

Таблиця 7.2 – Характеристика бар'єрів стратегічного планування

1	2
Середовище	В сучасній економіці України характерні невизначеність та нестабільність. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а тому майже унеможлиблюють планування
Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії	Відправна точка планування – мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Але не кожне підприємство користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями, оскільки сучасному керівництву притаманні недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети; страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих; відсутність знань та здібностей для встановлення цілей, а також відсутність мотивації
Опір змінам	Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства, що породжує спроби персоналу запобігти цим змінам та надалі використовувати звичні методи роботи. Цей опір проявляється у відстрочках дій, підвищенні витрат часу, грошей, матеріально-технічних ресурсів, а також у свідомому чи несвідомому намаганні нівелювати заходи, пов'язані з перетворенням системи. Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбутися, тим більшого опору змінам слід очікувати
Обмеження (матеріали, час та гроші)	Швидкій реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження. До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо; екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі людських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території; нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення

Для забезпечення результативності стратегічного планування важливим є подолання бар'єрів (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Етапи процесу подолання бар'єрів

Назва етапу	Характеристика етапу
1	2
Початок процесу подолання бар'єрів «згори»	Процес перетворень має початися «згори». При чому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб'єкта господарської діяльності. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи
Визнання існування обмежень	План – це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових та ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень
Встановлення ефективних зв'язків	Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів та механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків
Участь усіх підсистем підприємства у плануванні	Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок та зміст, проте такий вплив може мати, як позитивний, так і негативний характер. Доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їхній координації
Перевірка та вдосконалення	Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін, причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів

Кінець табл. 7.3

1	2
Розробка альтернативних планів	Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які здебільшого відповідають ситуації, що склалася

7.2 Принципи стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування має бути побудоване на певних принципах. Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо вона відповідає таким основним принципам: цілевстановлення та ціле реалізація; багатоваріантність, альтернативність та селективність; глобальність, системність, комплексність і збалансованість; наступність і послідовність; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; реалістичність, досяжність; гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію; ефективність і соціальна орієнтованість; кількісна та якісна визначеність; довгостроковість заходів (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Принципи стратегічного планування на підприємстві

Принципи	Характеристика принципу
1	2
Цілевстановлення та цілереалізація	Всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів
Багатоваріантність, альтернативність та селективність	Реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи

Продовження табл. 7.4

1	2
Глобальність, системність, комплексність і збалансованість	Орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства
Наступність і послідовність	Стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ
Безперервність	Стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію
Наукова та методична обґрунтованість	Використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища
Реалістичність, досяжність	Врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів
Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію	Урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку
Ефективність і соціальна орієнтованість	Забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем

Кінець табл. 7.4

1	2
Кількісна та якісна визначеність	Планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити
Довгостроковість заходів	Орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів

Деякі вітчизняні та зарубіжні дослідники визначають, що для стратегічного планування загальнозначущими є чотири загальні принципи управління, а саме:

- принцип єдності економіки і політики за пріоритету політики;
- принцип єдності централізму і самостійності;
- принцип наукової обґрунтованості й ефективності управлінських рішень;
- принцип поєднання загальних і локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рангу і стимулювання особистої і колективної зацікавленості у виконанні управлінських рішень.

Є й інші підходи щодо визначення принципів стратегічного планування. Так вітчизняні науковці виокремлюють такі ключові принципи стратегічного планування: єдності; участі; безперервності; гнучкості; точності (табл. 7.5).

Таблиця 7.5 – Ключові принципи стратегічного планування

Принципи	Характеристика принципу
1	2
Єдності	Передбачає, що планування в економічній організації повинне мати системний характер
Участі	Означає, що кожен член економічної організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади й функцій, що виконуються

Кінець табл. 7.5

1	2
Безперервності	Процес планування на підприємстві повинен відбуватися постійно, в межах встановленого циклу
Гнучкості	Полягає в наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин
Точності	Будь-який план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка тільки сумісна з невідомістю, що нависає над долею фірми

7.3 Етапи стратегічного планування на підприємстві

Розробка стратегічних планів – це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

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

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Представники Школи стратегій виділяють такі стадії стратегічного планування: стадія постановки завдань; стадія зовнішнього аудиту; стадія внутрішнього аудиту; стадія оцінки стратегії організації; стадія операціоналізації стратегії (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Стадії стратегічного планування згідно досліджень представників Школи стратегій

Стадія	Характеристика стадії
Постановки завдань	Розроблення широких процедур, покликаних пояснити і там, де це можливо, кількісно уявити цілі (завдання) організації
Зовнішнього аудиту	Оцінка зовнішніх умов організації
Внутрішнього аудиту	Оцінка внутрішніх умов організації
Операціоналізації стратегії	Конкретизація стратегії щодо термінів, вибудовування ієрархії завдань, бюджетів; складання програм реалізації стратегії

Є й інші погляди вітчизняних та закордонних науковців щодо класифікації етапів стратегічного планування, які спираються на методологію школи планування або використовують підходи інших шкіл і напрямів у сфері стратегічного менеджменту.

Так, зарубіжні вчені виділяють такі етапи стратегічного планування:

- аналіз перспектив фірми;
- аналіз позиції фірми;
- вибір стратегії;
- аналіз шляхів диверсифікації;
- постановка тактичних і стратегічних завдань.

О. М. Скібіцький у своїх працях виділяє такі етапи стратегічного планування:

- визначення завдання або місії підприємства;
- формулювання цілей підприємства;
- аналіз стану ринкового середовища;
- виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища;
- формується стратегія розвитку портфеля проектів;
- здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих чинниках, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства.

В. О. Кравченко деталізує етапи стратегічного планування підприємства:

- інформаційне забезпечення стратегічного планування;
- установлення місії та цілей організації;
- вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища;
- оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища;
- прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства;
- обґрунтування інструментарію вибору стратегій;
- формування варіантів стратегій;
- вибір оптимальної стратегії;
- оцінювання стратегії на предмет відповідальності установленним критеріям.

В. Т. Шатун визначає такі етапи стратегічного планування підприємства:

- аналіз вивчення й аналіз тенденцій і факторів (зовнішнього середовища), що впливають на успішність того чи іншого виду діяльності, за напрямками: політика, економіка, ринок, технології, конкуренція, соціальна поведінка; позицій своєї фірми в конкурентному середовищі, визначення ступеня конкурентоспроможності товарів і послуг на різних ринках, можливостей підвищення результатів на визначених ринках із застосуванням оптимальних стратегій;
- вибір стратегії на основі аналізу сильних і слабких сторін і перспектив розвитку фірми в різних напрямках;
- визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з погляду їхньої ефективності і забезпеченості ресурсами;
- пошук і аналіз напрямів диверсифікованості видів діяльності, оцінка очікуваних результатів.

О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка вказують на таку послідовність стратегічного планування на підприємствах:

- ініціація;
- створення організаційних структур;
- аналіз (SWOT-аналіз);
- визначення місії, цілей, завдань;
- планування;
- реалізація плану;
- моніторинг, оцінювання.

Колектив вітчизняних вчених [4, с. 205] виділяє такі етапи стратегічного планування на підприємстві:

- стратегічний аналіз;
- визначення політики підприємства;
- формулювання базової стратегії та вибір альтернатив;
- формулювання функціональних стратегій;
- формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

7.4 Розробка стратегічних планів підприємств

Розроблення стратегічних, довгострокових і середньострокових планів дозволяє раціонально поєднувати вирішення перспективних та поточних завдань відповідних суб'єктів управління.

Стратегічний план не має жорсткої структури. До вибору його розділів і показників кожне підприємство підходить із власних позицій. Водночас у ході формування стратегічного плану необхідно передбачити проблематику стратегічного плану та передбачити можливості вирішення поставлених завдань:

- умови попиту в плановому періоді, очікування споживачів;
- види продукції, які варто зняти з виробництва;
- обсяг ресурсів для виробництва запланованих товарів і послуг;
- організаційно-економічні способи створення нових виробництв;
- організаційно-технічні зміни, які варто здійснити на підприємстві, щоб досягти запланованих результатів.

На думку вчених [7] у структурі стратегічного плану можна виділити такі обов'язкові (основні) розділи:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. Корпоративна місія. | 5. Ресурси. |
| 2. Продукція. | 6. Діловий портфель. |
| 3. Конкуренція. | 7. Інновації. |
| 4. Ринки. | |

Детальніше ця структура стратегічного плану наведена в табл. 7.7.

Таблиця 7.7 – Структура стратегічного плану підприємства

Найменування розділу	Характеристика розділу
1	2
Корпоративна місія	Повинен віддзеркалювати існуючу для підприємства можливість на ринку задовольняти конкретні види потреб шляхом постачання продукції для певної категорії споживачів в умовах конкуренції з певною групою інших виробників. У цьому розділі повинні бути чітко сформульовані рішення, що стосуються: характеру продукції фірми; визначення оптимальних товарних ніш для товарів фірми та стратегії обслуговування
Продукція	Повинен містити характеристику аспектів, що стосуються продукції підприємства
Конкуренція	Дається оцінка змін, до яких можуть вдатися конкуренти, і заходів, які потрібно здійснити для того, щоб повною мірою використати власні конкурентні переваги. Ці заходи можуть стосуватися: вибору ефективних ринків збуту і диференціації продукції; забезпечення рівня витрат нижче і рівня рентабельності вище середньогалузевого рівня; створення вхідних конкурентних бар'єрів за рахунок диференціації продукції, зниження цін, ноу-хау тощо; створення вихідних бар'єрів за рахунок високої капіталомісткості виробництва, ліквідації великих виробничих потужностей, списання великих інвестицій тощо; досягнення рівнів задоволення потреб вищих, ніж у конкурентів

Кінець табл. 7.7

1	2
Ринки	Потрібно вказати межі ринку, у тому числі враховувати чуттєвість ринку та інтенсивність конкуренції (а саме: наявність і можливість появи нових конкурентів, їх слабкі та сильні сторони)
Ресурси	Потрібно оцінити ресурси, що використовуються для підтримки стратегії. Тут плануються: величина і структура основного та оборотного капіталів; виробничі потужності підприємства; кредиторська і дебіторська заборгованості; інвестиції (обсяг і напрям використання)
Діловий портфель	Визначають групу підрозділів (окремих господарських одиниць), які належать одному суб'єкту господарювання. «Діловий портфель» може бути залежно від специфіки його формування: а) диверсифікованим; б) синергетичним; в) змішаним (конгломеративним). У цьому розділі повинні бути передбачені: структурні зміни портфеля (планові придбання та продажі підприємства); способи реструктуризації підприємства
Інновації	Містить перелік усіх інновацій, оскільки власне досягнення мети (цілей) стратегічного плану здійснюється шляхом інновацій – нововведень

Зарубіжний досвід також свідчить, що структура стратегічного плану кожного підприємства є оригінальною.

Узагальнюючи позиції науковців щодо поняття «стратегічний план», вважають за доцільне для побудови стратегічного плану використовувати принцип послідовного відображення результатів кожного етапу процесу стратегічного планування.

Згідно з цим наведемо зразкову структуру стратегічного плану підприємств у табл. 7.8.

Слід зазначити, що поряд з розробкою стратегічного плану підприємства доцільно розробляти цільові програми, спрямовані на вирішення окремих аспектів перспективного розвитку підприємства.

Таблиця 7.8 – Зразкова структура стратегічного плану підприємства

Найменування розділу	Характеристика розділу
1	2
Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства	Характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища, стратегічних груп конкурентів галузі. Надається прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю
Місія та стратегічні цілі	Підприємство встановлює бажані напрямки й орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей
Напрямки та заходи створення конкурентних переваг підприємства	За результатами аналізу наявні сильні сторони підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентної позиції підприємства та стратегічні фактори успіху. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час
Стратегія розвитку підприємства	Формулюється загальна стратегія. Відображається можливий потенціал підприємства, КФУ, можливості зовнішнього оточення, які враховані в стратегії. Визначається перелік заходів для реалізації стратегій, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу кожного заходу, зазначається стаття витрат, а також відповідальна особа за виконання кожного заходу
Функціональні стратегії	Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу
Підприємницькі стратегії	Відображається перелік підприємницьких стратегій підприємства, визначаються заходи їх реалізації, дії щодо кожного заходу, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу, стаття витрат та відповідальна особа за виконання заходів

Кінець табл. 7.8

1	2
Оцінка стратегій	Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками: – оцінка відповідності стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища; – оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства: комплементарність зв'язків між стратегіями, відповідність ресурсному потенціалу, відповідність елементів моделі «7-s» обраній стратегії; – оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого стратегією

До проблем, які потребують розробки програм за умов зростаючої конкуренції та ризику, можна віднести такі: формування довгострокових конкурентних переваг; забезпечення конкурентної позиції; реорганізація підприємства; розробка нової продукції; здійснення організаційних змін, адекватних обраній стратегії.

Найбільш характерними рисами сучасного стратегічного планування підприємства є:

- у системі стратегічного планування розв'язується декілька стратегічних проблем підприємства;
- стратегічне планування має творчий, ітеративний характер;
- в основу стратегічного планування покладено підхід «від майбутнього до сьогодення»;
- за умов нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення стратегічне планування відрізняється стохастичним характером;
- стратегічні плани відрізняються концептуальним та описовим характером, у яких містяться переважно якісні та інтервальні кількісні показники;
- розробка стратегії ґрунтується на принципі альтернативності;

- стратегічне планування спрямоване на пошук нових можливостей підприємства;
- у системі стратегічного планування визначається потенціал успіху підприємства;
- стратегічне планування потребує значних інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат;
- система стратегічного планування створює передумови ефективної діяльності підприємства;
- суб'єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством;
- стратегічне планування відрізняється гнучкістю.

7.5 Система показників та методи стратегічного планування

Сучасна система показників у цілому дозволяє характеризувати зміст основних соціально-економічних процесів, що відбуваються в суспільстві, його окремих підсистемах і використовується в їх державному регулюванні. З урахуванням особливостей різних рівнів регулювання й планування розрізняють кілька систем показників:

- систему показників планування в цілому. Вона містить у собі, крім показників державних програм, комплексних соціально-економічних прогнозів, показники системи національних рахунків, державного бюджету, зведеного фінансового плану країни;
- систему показників, що використовуються робочими органами державної влади у процесі розроблення комплексних прогнозів соціально- економічного розвитку країни, державних стратегічних програм, державного бюджету країни;
- систему показників розвитку регіонів, включаючи показники регіональних цільових програм і місцевих бюджетів;
- систему показників розвитку окремої галузі;

- систему показників прогнозів стратегічних програм і планів розвитку комерційних організацій і їх асоціацій (об'єднань).

Система показників, що використовується у стратегічному плануванні, повинна відповідати певним вимогам:

- єдність та обов'язковість показників для даного рівня планування;
- показники повинні мати здатність агрегуватися й дезагрегуватися, бути порівнянними;
- показники, що використовуються у стратегічному плануванні, повинні бути вимірюваними;
- у цілому система показників повинна забезпечувати комплексну характеристику всіх аспектів функціонування об'єктів, стосовно яких застосовується планування;
- система показників повинна бути гнучкою, адаптивною, здатною відбивати всі зміни в стані об'єкта планування;
- показники стратегічних програм і планів повинні містити вказівки на конкретних виконавців планових завдань, тобто бути адресними;
- показники, що використовуються у стратегічному плануванні, повинні орієнтувати відповідні об'єкти планування на збільшення продуктивності, результативності й ефективності.
- кількість показників, що містяться в прогнозах, стратегічних програмах і планах усіх рівнів і часових горизонтів, повинна бути чисельно обмеженою.

Залежно від зв'язку з об'єктами стратегічного планування й змісту заходів показники можуть бути класифіковані таким чином: а) кінцеві та проміжні; б) натуральні та вартісні; в) кількісні та якісні; г) об'ємні та мережні; д) абсолютні та відносні; е) затверджені, розрахункові та інформаційні (довідкові).

Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, багатоваріантні розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства. Для кожного з планів

(розділів стратегічного плану) характерні специфічні показники.

Техніко-економічні показники (ТЕП) – це система характеристик, що кількісно визначає функціонування та розвиток організації (підприємства, сукупності або частини їх). ТЕП у конкретних умовах цифрових значеннях: відбивають цілі розвитку; характеризують окремі стратегії; допомагають досягти збалансованості стратегічного набору; встановлюють динамічну взаємодію між окремими розділами документів стратегічного типу (планів, проектів, програм) з поточними та оперативно-календарними планами; дозволяють встановлювати та контролювати конкретні завдання для виконавців; є базою для аналізу та оцінки рівня досягнення результату тощо.

Зв'язок між окремими планами (підрозділами стратегічного плану), а також між планами та проектами (програмами) здійснюється через певні показники. Так, досягнення запланованих фінансових показників є результатом діяльності всього підприємства. Для цього потрібно забезпечити виконання всіх підрозділів плану, досягти кінцевих результатів за окремими видами робіт (завданнями). Наскрізні показники дають змогу встановлювати однозначні для сприймання контрольні точки – певний рівень визначених показників. Це означає, що розрахунок планових та фактичних показників дає кількісне визначення планів, створює умови для організації ефективного контролю за діяльністю як окремих ланок підприємства, так і всього підприємства. Зіставлення планових і фактично досягнутих параметрів системи, стосовно якої здійснюється плановий управлінський вплив, допомагає визначити темпи руху у визначеному через стратегічні орієнтири напрямку.

Основні показники окремих розділів стратегічних планів такі: план маркетингу; план з виробництва; фінансовий план; план стосовно персоналу; план із НДДКР (табл. 7.9).

Таблиця 7.9 – Основні показники розділів стратегічних планів

Розділи стратегічних планів	Перелік показників
План маркетингу	Обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо
План з виробництва	Обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо
Фінансовий план	Прибутковість, рентабельність (у тому числі ROE, ROI, ROA тощо), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо
План стосовно персоналу	Чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо
План із НДДКР	Науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо

Контрольні точки знаходять своє відображення у характеристиках організаційних планів. Організаційні плани містять таку інформацію:

- зміст роботи (в певному порядку);
- часові характеристики;
- виконавці (співвиконавці);
- механізми та форми контролю;
- механізми внесення коректив.

Методика стратегічного планування – це сукупність методів, прийомів розроблення, обґрунтування й аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх взаємного ув'язування.

Під методом стратегічного планування розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується будь-яка проблема планування, розраховуються числові значення показників прогнозів, стратегічних програм і планів.

Складання різних планових документів припускає виявлення й вирішення різноманітних економічних, соціальних, науково-технічних та інших проблем. Проблеми стратегічного планування – теоретичні й практичні питання, що вимагають вирішення; відмінність між фактичним і бажаним станом об'єкта планування.

Проблеми розрізняють за характером їх структурності, тобто за ступенем розвиненості зв'язків між явищами й процесами, між факторами, причинами й наслідками. Виділяють чотири класи проблем: стандартні; структуровані проблеми; слабоструктуровані проблеми; неструктуровані проблеми (табл. 7.10).

Таблиця 7.10 – Види проблем стратегічного планування

Види проблем	Характеристика проблем стратегічного планування
1	2
Стандартні (добре структуровані)	Зв'язки суворо детерміновані, тобто зміна фактора-причини приводить до однозначної зміни результативної ознаки (приклад такої проблеми: визначити, скільки буде потрібно умовного палива для виробництва певної кількості електроенергії на теплових станціях)
Структуровані	У таких проблемах зв'язки носять корелятивний характер високого ступеня тісноти. Зміни факторних ознак відбиваються в результативній ознаці, як правило, з певним інтервалом «від» і «до», але нерідко однозначно (наприклад, визначення темпів зростання продуктивності праці залежно від динаміки її фондоозброєності й енергооснащеності)

Кінець табл. 7.10

1	2
Слабко-структуровані	Їх характерною рисою є невисокий рівень тісноти зв'язків. На результативну ознаку впливає багато факторних ознак-причин. Їх вплив відбивається у змінах результативної ознаки в дуже великому інтервалі значень «від» і «до» (приклад – визначення рівня врожайності сільськогосподарських культур; визначення складу й структури населення в плановому періоді тощо)
Неструктуровані	Зв'язки в проблемах такого типу можуть бути встановлені лише на основі логічного аналізу. Зміну результативної ознаки важко передбачити (приклад проблеми – розвиток науки й техніки у довгостроковій перспективі)

У зв'язку з відмінностями в структурності проблем стратегічного планування використовується кілька методів розроблення прогнозів, програм і планів: експертні (оціночні) або евристичні; методи соціально-економічного аналізу; методи прямих інженерно-економічних розрахунків; балансовий метод; економіко-математичні методи й моделі; методи системного аналізу й синтезу (табл. 7.11).

Таблиця 7.11 – Види методів стратегічного планування

Види методів	Характеристика методів
1	2
Експертні (оціночні), або евристичні, методи	Базуються на використанні непрямої й неповної інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції. Конкретними формами їх використання є: а) масова оцінка – з'ясування думки окремих груп населення щодо суті якої-небудь проблеми планування в ході соціологічних досліджень; б) організація систематичної роботи експертів (експертні комісії законодавчих і виконавчих органів влади). Особи, які залучаються як експерти, є висококваліфікованими фахівцями у відповідних галузях знання, володіють великим професійним і практичним досвідом;

Продовження табл. 7.11

1	2
	в) організація роботи експертів на основі особливої системи їхньої діяльності. Широко відомі такі методи організації роботи експертів, як: «мозкова атака», «Дельфі», «паттерн» та інші. Використовуються переважно під час вирішення неструктурованих і слабоструктурованих проблем
Методи соціально-економічного аналізу	Соціально-економічний аналіз – це всебічне вивчення соціально- економічної дійсності, пізнання внутрішніх зв'язків і залежностей явищ із метою визначення прогресивних тенденцій розвитку й можливостей удосконалення суспільних відносин і виробництва. Під час аналізу використовуються такі робочі методи, як порівняння, вибіркове вивчення роботи великих об'єктів стратегічного планування, групування, ланцюгові підстановки, вирахування балансових різниць, вирахування індексів, розрахунки коефіцієнтів регресії й кореляції, метод головних компонентів тощо. Методи соціально-економічного аналізу використовуються під час вирішення проблем усіх класів
Методи прямих інженерно-економічних розрахунків	Інженерно-економічні розрахунки охоплюють: поліпшення використання виробничих потужностей, сировини, матеріалів, палива, енергії, трудових ресурсів (персоналу), зниження собівартості продукції тощо. Особливе місце серед інженерно-економічних розрахунків, які використовуються у стратегічному плануванні, займають розрахунки економічної ефективності виробництва, інвестицій, прибутковості цінних паперів, залучених кредитних ресурсів, конверсії валюти й нарощення відсотків (простих і складних) тощо. Інженерно-економічні розрахунки часто базуються на системі норм. При цьому використовуються такі групи: 1. Норми використання основних виробничих фондів.

Продовження табл. 7.11

1	2
	2. Норми використання обігових коштів (сировини, матеріалів). 3. Норми витрат праці й трудомісткості виробів (норми виробітку, норми використання робочого часу). 4. Норми організації виробничих процесів (витрати часу на ремонт устаткування, створення запасів сировини, матеріалів тощо). 5. Норми якості продукції (зміст корисної речовини в продукті, показники надійності й довговічності тощо). 6. Питомі капіталовкладення, норми окупності капітальних витрат тощо. Норми витрат виробництва та обігу, норми рентабельності. 7. Ці методи широко використовуються у процесі вирішення стандартних і структурованих проблем
Балансовий метод	Під балансовим методом у стратегічному плануванні розуміють сукупність прийомів, що використовуються для забезпечення ув'язування й узгодження взаємозалежних показників. Мета цих прийомів – досягти балансу (рівноваги) між показниками. Баланси, які використовуються на рівні підприємства, дозволяють робити висновки й про її наявні виробничі потужності, їх динаміку в прогнозованому періоді, ступені використання, планувати виробництво продукції підприємства; одержати чітке уявлення про ресурси фонду робочого часу устаткування й виробничих потужностей і його використання у виробництві, а також про фонд робочого часу персоналу, його структуру й напрямки економії; підготувати плановий бюджет підприємства, розв'язати інші завдання, що стоять перед нею. Помилково змішувати «балансовий метод» із розробленим лише одних балансів. Система балансів охоплює всі розділи програм і планів, під час їх складання використовується як балансовий метод, так і всі інші методи стратегічного планування

Кінець табл. 7.11

1	2
Економіко-математичні методи й моделі	Це специфічні прийоми аналізу соціально-економічних систем, рівноваги економіки, прогнозування економічного зростання. Велике значення для практики стратегічного планування мають економіко-математичні моделі. Найважливішими економіко-математичними моделями, що використовуються у стратегічному плануванні, є: система національних рахунків, балансова таблиця «Витрати-випуск», міжгалузевий баланс виробництва і розподіл продукції й послуг, баланс фінансових ресурсів і витрат, матричні моделі техпромфінплану, мережеві моделі тощо. Економіко-математичні методи й моделі застосовуються для вирішення добре структурованих і структурованих проблем. За допомогою лінійного програмування успішно вирішуються завдання виробничого планування: складання оптимальної програми випуску продукції при заданих трудових і матеріальних ресурсах, оптимального завантаження устаткування
Метод системного аналізу й синтезу	Специфіка аналізу й синтезу як методу стратегічного планування полягає в розчленуванні, розкладанні економічних систем і процесів, що у них проходять, на складові частини й на цій основі визначати провідні ланки, «вузькі місця», ключові проблеми перспективного розвитку. Вирішення комплексних проблем, пов'язаних із розробленням стратегічних планів розвитку виробничих систем на різних рівнях, забезпечується перспективним комплексним аналізом. На основі аналізу стану організації (що розглядається як результат і як діяльність, проведення якого спрямоване на підвищення ефективності виробничих систем) визначаються вихідні позиції нового плану. Комплексний аналіз пов'язаний із синтезом проблем, що стоять перед перспективним розвитком. Аналіз і синтез становлять єдине методологічне ціле. Метод системного аналізу й синтезу може використовуватися під час вирішення всіх проблем стратегічного планування

**ТЕСТИ****1. Стратегічне планування – це**

- а) набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей;
- б) систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє;
- в) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

2. Стратегічне планування – це

- а) особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища;
- б) процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння);
- в) набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вузьке розуміння);
- г) усі відповіді правильні.

3. Метою стратегічного планування є

- а) підвищення контрольованої частки ринку;
- б) передбачення вимог споживача;
- в) встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі;
- г) забезпечення узгоджених термінів поставок;
- г) встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції підтримку репутації підприємства у споживачів;
- д) випуск продукції більш високої якості.

4. До завдань стратегічного планування можна віднести:

- а) підвищення контрольованої частки ринку;
- б) передбачення вимог споживача;
- в) випуск продукції більш високої якості;
- г) забезпечення узгоджених термінів поставок;
- г) встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції підтримку репутації підприємства у споживачів;
- д) усі відповіді правильні.

5. Принцип стратегічного планування на підприємстві «цілевстановлення та цілереалізація» означає:

- а) що стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;
- б) забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;
- в) що усі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це;
- г) реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- г) урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку.

6. Принцип стратегічного планування на підприємстві «наступність і послідовність» означає:

- а) що стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- б) реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- в) орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів;
- г) що планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;
- г) забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем.

7. Принцип стратегічного планування на підприємстві «гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію» означає:

- а) орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;
- б) урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;
- в) що планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- г) забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв’язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом’якшенні суспільних проблем;
 - г) орієнтація на розв’язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.
- 8. Залежно від зв’язку з об’єктами стратегічного планування й змісту заходів показники можуть бути класифіковані таким чином:**
- а) кінцеві та проміжні;
 - б) натуральні та вартісні;
 - в) кількісні та якісні;
 - г) об’ємні та мережні;
 - г) абсолютні та відносні;
 - д) затверджувані, розрахункові та інформаційні (довідкові);
 - е) усі відповіді вірні.
- 9. Основними показниками розділу стратегічного плану «План маркетингу» є**
- а) обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;
 - б) обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо;
 - в) прибутковість, рентабельність (у тому числі g_{oe} , g_{oi} , g_{oa} тощо), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;
 - г) чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо.

10. Основними показниками розділу стратегічного плану «План з виробництва» є

- а) обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;
- б) обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо;
- в) прибутковість, рентабельність (у тому числі g_{oe} , g_{oi} , g_{oa} тощо), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;
- г) чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 7.1. Визначити з наведеного переліку переваги та недоліки практичного застосування системи стратегічного планування. Відповідь внести в таблицю.

Переваги стратегічного планування	Недоліки стратегічного планування

- 1. Орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень.
- 2. Зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків.
- 3. Догматична гіперболізація значення цифрових показників.

4. Недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.
5. Відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів.
6. Відсутність альтернативних планів.
7. Свідома підготовка майбутнього та до майбутнього.
8. Розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.
9. Недостатнє використання науково-методичного інструментарію планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування.
10. Слабко розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів.
11. Недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів.
12. Визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні.

Завдання 7.2. Дати відповідну характеристику бар'єрам стратегічного планування.

Бар'єри стратегічного планування	Характеристика бар'єру
1	2
1.____ Негативний досвід	А) В сучасній економіці України характерні невизначеність та нестабільність. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а тому майже унеможливають планування

Продовження завдання 7.2

1	2
2.____ Нерозвиненість теорії та методів планування	Б) У деяких країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Відмова від застарілих прийомів та методів планування взагалі призвела до спростування планування на рівні підприємства: «старі» плани виявилися не потрібними, а для складання нових персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізми розробки й реалізації планів, не встановлено нові взаємовідносини
3.____ Середовище	В) Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства, що породжує спроби персоналу запобігти цим змінам та надалі використовувати звичні методи роботи. Цей опір проявляється у відстрочках дій, підвищенні витрат часу, грошей, матеріально-технічних ресурсів, а також у свідомому чи несвідомому намаганні нівелювати заходи, пов'язані з перетворенням системи. Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбутися, тим більшого опору змінам слід очікувати
4.____ Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії	Г) Відправна точка планування – мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Але не кожне підприємство користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями, оскільки сучасному керівництву притаманні недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети; страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих; відсутність знань та здібностей для встановлення цілей, а також відсутність мотивації

Кінець завдання 7.2

1	2
5.____ Опір змінам	Г) Криза вітчизняних підприємств є специфічною за багатьма ознаками (наприклад, неплатежі, потенційно місткий ринок, низький рівень офіційних доходів), які теоретично не визначено та методично не обґрунтовано. Світовий досвід не дає відповідей на ці запитання у повному обсязі. Потрібні наукові дослідження для створення методів перетворення вітчизняних підприємств у ринково-орієнтовані фірми з найменшими втратами
6.____ Обмеження (матеріали, час та гроші)	Д) Швидкій реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження. До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо; екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі людських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території; нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення

Завдання 7.3. Дати відповідну характеристику етапам процесу подолання бар'єрів

Назва етапу	Характеристика етапу
1	2
1.____ Початок процесу подолання бар'єрів «згори»	А) Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок та зміст, проте такий вплив може мати, як позитивний, так і негативний характер. Доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їхній координації

Кінець завдання 7.3

1	2
2.____ Визнання існування обмежень	Б) План – це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об’єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових та ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом’якшення або уникнення обмежень
3.____ Встановлення ефективних зв’язків	В) Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів та механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв’язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв’язків
4.____ Участь усіх підсистем підприємства у плануванні	Г) Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які здебільшого відповідають ситуації, що склалася
5.____ Перевірка та вдосконалення	Г) Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін, причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів
6.____ Розробка альтернативних планів	Д) Процес перетворень має початися «згори». При чому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб’єкта господарської діяльності. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи

Завдання 7.4. Дати відповідну характеристику принципам стратегічного планування на підприємстві

Принципи	Характеристика принципу
1	2
1.____ Цілевстановлення та цілереалізація	А) Реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи
2.____ Багатоваріантність, альтернативність та селективність	Б) Урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку
3.____ Глобальність, системність, комплексність і збалансованість	В) Всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів
4.____ Наступність і послідовність	Г) Стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ
5.____ Безперервність	Ґ) Стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію
6.____ Наукова та методична обґрунтованість	Д) Використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища
7.____ Реалістичність, досяжність	Е) Врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів

Кінець завдання 7.4

1	2
8.____ Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію	Є) Орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства
9.____ Ефективність і соціальна орієнтованість	Ж) Орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів
10.____ Кількісна та якісна визначеність	З) Забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем
11.____ Довгостроковість заходів	И) Планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити

Завдання 7.5. Встановити відповідність між принципами стратегічного планування та їх характеристикою

Принципи	Характеристика принципу
1	2
1.____ Єдності	А) Процес планування на підприємстві повинен відбуватися постійно, в межах встановленого циклу
2.____ Участі	Б) Будь-який план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка тільки сумісна з невідомістю, що нависає над долею фірми
3.____ Безперервності	В) Означає, що кожен членекономічної організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади й функцій, що виконуються

Кінець завдання 7.5

1	2
4.____ Гнучкості	Г) Полягає в наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин
5.____ Точності	Д) Передбачає, що планування в економічній організації повинне матисистемний характер

Завдання 7.6. Визначити відповідність характеристик стадій стратегічного планування згідно досліджень представників Школи стратегій

Стадія	Характеристика стадії
1.____ Постановки завдань	А) Оцінка зовнішніх умов організації
2.____ Зовнішнього аудиту	Б) Розроблення широких процедур, покликаних пояснити і там, де це можливо, кількісно уявити цілі (завдання) організації
3.____ Внутрішнього аудиту	В) Оцінка внутрішніх умов організації
4.____ Операціоналізації стратегії	Г) Конкретизація стратегії щодо термінів, вибудовування ієрархії завдань, бюджетів; складання програм реалізації стратегії

Завдання 7.7. Визначити відповідність характеристик розділів стратегічного плану підприємства

Найменування розділу	Характеристика розділу
1	2
1.____ Корпоративна місія	А) Потрібно вказати межі ринку, у тому числі врахувати чуттєвість ринку та інтенсивність конкуренції (а саме: наявність і можливість появи нових конкурентів, їх слабкі та сильні сторони)
2.____ Продукція	Б) Повинен містити характеристики аспектів, що стосуються продукції підприємства

Кінець завдання 7.7

1	2
3.____ Конкуренція	В) Визначають групу підрозділів (окремих господарських одиниць), які належать одному суб'єкту господарювання. «Діловий портфель» може бути залежно від специфіки його формування: а) диверсифікованим; б) синергетичним; в) змішаним (конгломеративним). У цьому розділі повинні бути передбачені: структурні зміни портфеля (планові придбання та продажі підприємства); способи реструктуризації підприємства
4.____ Ринки	Г) Містить перелік усіх інновацій, оскільки власне досягнення мети (цілей) стратегічного плану здійснюється шляхом інновацій – нововведень
5.____ Ресурси	Г) Потрібно оцінити ресурси, що використовуються для підтримки стратегії. Тут плануються: величина і структура основного та оборотного капіталів; виробничі потужності підприємства; кредиторська і дебіторська заборгованості; інвестиції (обсяг і напрям використання)
6.____ Діловий портфель	Д) Дається оцінка змін, до яких можуть вдатися конкуренти, і заходів, які потрібно здійснити для того, щоб повною мірою використати власні конкурентні переваги. Ці заходи можуть стосуватися: вибору ефективних ринків збуту і диференціації продукції; забезпечення рівня витрат нижче і рівня рентабельності вище середньогалузевого рівня; створення вхідних конкурентних бар'єрів за рахунок диференціації продукції, зниження цін, ноу-хау тощо; створення вихідних бар'єрів за рахунок високої капіталомісткості виробництва, ліквідації великих виробничих потужностей, списання великих інвестицій тощо; досягнення рівнів задоволення потреб вищих, ніж у конкурентів
7.____ Інновації	Е) Повинен віддзеркалювати існуючу для підприємства можливість на ринку задовольняти конкретні види потреб шляхом постачання продукції для певної категорії споживачів в умовах конкуренції з певною групою інших виробників. У цьому розділі повинні бути чітко сформульовані рішення, що стосуються: характеру продукції фірми; визначення оптимальних товарних ніш для товарів фірми та стратегії обслуговування

Завдання 7.8. Визначити відповідність характеристик розділів стратегічного плану підприємства

Найменування розділу	Характеристика розділу
1	2
1.____ Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства	А) Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками: – оцінка відповідності стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища; – оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства: комплементарність зв'язків між стратегіями, відповідність ресурсному потенціалу, відповідність елементів моделі «7-s» обраній стратегії; – оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого стратегією
2.____ Місія та стратегічні цілі	Б) Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу
3.____ Напрямки та заходи створення конкурентних переваг підприємства	В) За результатами аналізу наявні сильні сторони підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентної позиції підприємства та стратегічні фактори успіху. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час
4.____ Стратегія розвитку підприємства	Г) Відображається перелік підприємницьких стратегій підприємства, визначаються заходи їх реалізації, дії щодо кожного заходу, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу, стаття витрат та відповідальна особа за виконання заходів
5.____ Функціональні стратегії	Д) Характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища, стратегічних груп конкурентів галузі. Надається прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю

Кінець завдання 7.8

1	2
6.____ Підприємницькі стратегії	Е) Підприємство встановлює бажані напрямки й орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей
7.____ Оцінка стратегій	Є) Формулюється загальна стратегія. Відображається можливий потенціал підприємства, КФУ, можливості зовнішнього оточення, які враховані в стратегії. Визначається перелік заходів для реалізації стратегій, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу кожного заходу, зазначається стаття витрат, а також відповідальна особа за виконання кожного заходу

Завдання 7.9. Навести перелік відповідних показників розділів стратегічних планів

Розділи стратегічних планів	Перелік показників
1.____ План маркетингу	А) Прибутковість, рентабельність (у тому числі ROE, ROI, ROA тощо), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо
2.____ План з виробництва	Б) Обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо
3.____ Фінансовий план	В) Науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо
4.____ План стосовно персоналу	Г) Обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо
5.____ План із НДДКР	Д) Чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо

Завдання 7.10. Визначити відповідність характеристик проблем стратегічного планування їх видам

Види проблем	Характеристика проблем стратегічного планування
1.____ Стандартні (добре структуровані)	А) Їх характерною рисою є невисокий рівень тісноти зв'язків. На результативну ознаку впливає багато факторних ознак-причин. Їх вплив відбивається у змінах результативної ознаки в дуже великому інтервалі значень «від» і «до» (приклад – визначення рівня врожайності сільськогосподарських культур; визначення складу й структури населення в плановому періоді тощо)
2.____ Структуровані	Б) Зв'язки суворо детерміновані, тобто зміна фактора-причини приводить до однозначної зміни результативної ознаки (приклад такої проблеми: визначити, скільки буде потрібно умовного палива для виробництва певної кількості електроенергії на теплових станціях)
3.____ Слабо-структуровані	В) Зв'язки в проблемах такого типу можуть бути встановлені лише на основі логічного аналізу. Зміну результативної ознаки важко передбачити (приклад проблеми – розвиток науки й техніки у довгостроковій перспективі)
4.____ Неструктуровані	Г) У таких проблемах зв'язки носять корелятивний характер високого ступеня тісноти. Зміни факторних ознак відбиваються в результативній ознаці, як правило, з певним інтервалом «від» і «до», але нерідко однозначно (наприклад, визначення темпів зростання продуктивності праці залежно від динаміки її фондоозброєності й енергооснащеності)



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАЬ

1. У чому полягає сутність стратегічного планування?
2. Що є метою стратегічного планування підприємства?
3. Які основні завдання стратегічного планування підприємства?
4. Які є принципи стратегічного планування?
5. Вкажіть етапи стратегічного планування на підприємстві.
6. Охарактеризуйте структуру стратегічного плану підприємства.
7. Назвіть характерні риси сучасного стратегічного планування підприємства.
8. Які ви знаєте системи показників у стратегічному плануванні?
9. Які вимоги до показників, що використовуються в стратегічному плануванні?
10. Що таке методика стратегічного планування?
11. Охарактеризуйте основні методи стратегічного планування.



ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Стратегічне планування як наука.
2. Цілі як орієнтир стратегічного планування
3. Системний підхід у стратегічному плануванні.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Стратегічне планування як функція управління.
2. Типи стратегічного планування та їх особливості.
3. Інструментарій стратегічного планування підприємств.



ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів, 2008. 138 с.
2. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
3. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 60–69.

4. Дикань В. А., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К., 2013. 272 с.
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К., 2011. 440 с.
6. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навчальний посібник. Суми, 2013. 446 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. 2-е вид., стереотипне. Львів:Новий світ, 2000. 388 с.
8. Колесніков Г. О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. К., 2016. 376 с.
9. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К., 2007. 240 с.
10. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств:теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.
11. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса, 2012. 211 с.
12. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtues*. 2019. Вип. 35. С. 267–270.
13. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посіб. К., 2006. 312 с.
14. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв, 2006. 376 с.
15. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1(15). С. 142–152.

Тема 8

ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1 Стратегічне конкурентне позиціонування підприємства на ринку.
- 8.2 Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії.
- 8.3 Реалізація стратегії на підприємстві.

8.1 Стратегічне конкурентне позиціонування підприємства на ринку

Виділяють чотири основні етапи стратегічного управління підприємством:

- I етап. Стратегії розвитку підприємства та його конкурентного позиціонування на ринку.
- II етап. Формування стратегічних альтернатив. Вибір стратегії.
- III етап. Реалізація стратегії організації.
- IV етап. Контроль за реалізацією стратегії організації.

Сьогодні існує 4 базові стратегії розвитку та конкурентного позиціонування підприємства на ринку (табл. 8.1).

На рис. 8.1 наведено схему всіх базових стратегій розвитку підприємства та його конкурентного позиціонування на ринку.

Розрізняють 2 види стратегій зростання:

- 1) стратегії концентрованого зростання відносно базового ринку чи продукту;
- 2) стратегії інтегрованого зростання, пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур.

Стратегія концентрованого зростання (I вид стратегій зростання) стосовно базового ринку чи продукту передбачає, що підприємство веде пошук можливостей поліпшити своє становище на ринку чи перейти на новий ринок.

Таблиця 8.1 – Базові стратегії розвитку та конкурентного позиціонування підприємства на ринку

Базові стратегії	Найменування стратегії	Характеристика стратегії
I	Обмеженого розвитку	Її обирає більшість підприємств у галузях зі стабільною технологією. Цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов. Це найлегший, найзручніший та найменш ризикований спосіб дій
II	Зростання	Ця стратегія найчастіше застосовується в динамічних галузях з технологією, що часто змінюється. Для неї характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року
III	Цілеспрямованого скорочення	Ця стратегія вибирається підприємством найрідше. Для неї характерне встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді. До цієї стратегії вдаються у тих випадках, коли показники діяльності підприємства набувають тенденції до погіршення та відсутні ефективні засоби зміни такої ситуації. Ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурна перебудова тощо. У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегій цілеспрямованого та спланованого скорочення виробництва. Реалізація цих стратегій найчастіше відбувається дуже болісно для підприємства. Іноді це єдині можливі стратегії оновлення бізнесу, тому що в переважній більшості випадків оновлення та загальне прискорення взаємовиключні процеси розвитку бізнесу
IV	Комбінована стратегія	Є будь-яким поєднанням розглянутих стратегічних альтернатив. Цієї стратегії дотримуються, як правило, великі підприємства, що функціонують у кількох галузях

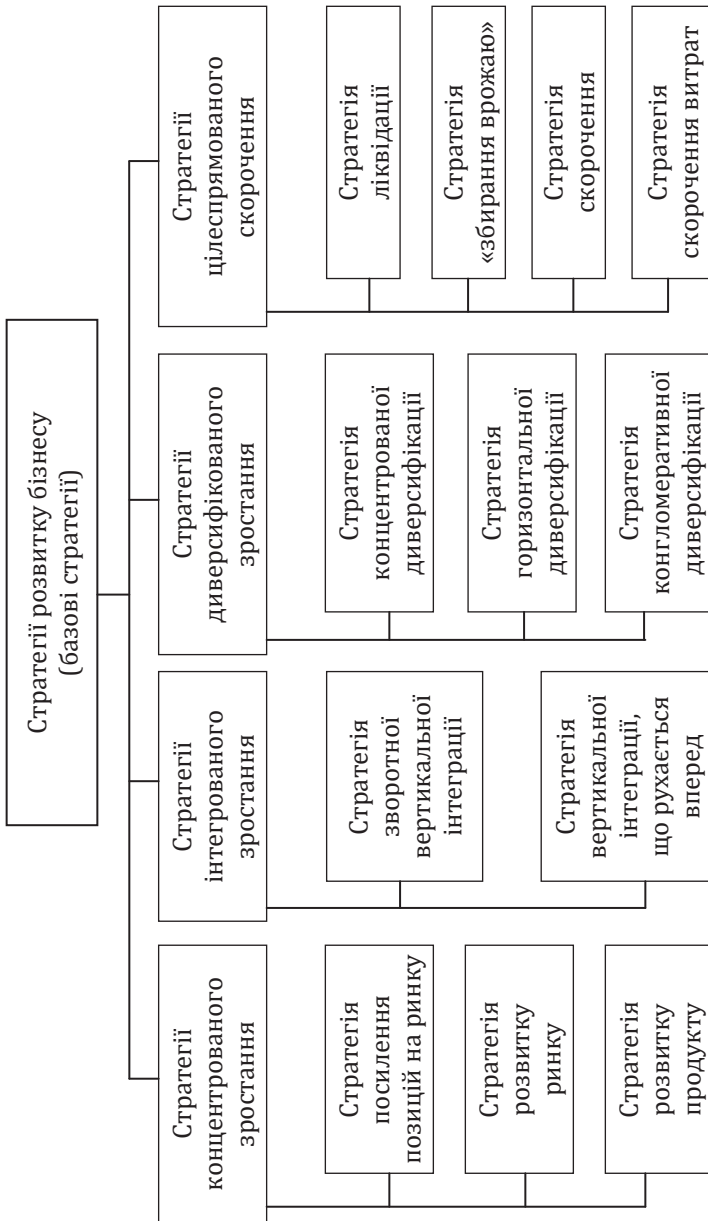


Рисунок 8.1 – Базові стратегії підприємства

Є 3 типи стратегій концентрованого зростання (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Типи стратегій концентрованого зростання

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1	2
1. Стратегія посилення позиції на ринку	Посилення позиції підприємства на ринку відбувається у вигляді активних дій з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами
2. Стратегія розвитку ринку	Полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки. Тут також є низка напрямків: 1) нові сегменти: звернутися до нових сегментів на тому самому регіональному ринку; 2) нові канали збуту: ввести товар в іншу мережу, яка помітно відрізняється від наявних; 3) територіальна експансія: впровадитись в інші регіони країни чи інші країни. Ця стратегія спирається в основному на систему збуту та агресивну політику в галузі маркетингу
3. Стратегія розвитку продукту	Має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку. Ця стратегія спрямована на зростання продажів за рахунок розробки поліпшених чи нових товарів, орієнтованих на ті ринки, на яких діє підприємство. Є ряд можливостей у стратегії розвитку продукту: 1) додавання показників: збільшити кількість функцій чи показників товару і з допомогою цього розширити ринок (наприклад, підвищити універсальність товару з допомогою нових функцій, підвищити соціальну чи емоційну цінність утилітарного товару, підвищити безпеку чи зручність користування товаром);

Кінець табл. 8.2

1	2
	2) оновлення однорідної групи товарів: відновити конкурентоспроможність застарілих товарів шляхом їх заміни на товари, покращені функціонально чи технологічно (наприклад, впровадити нове покоління потужніших моделей, впровадити екологічно чисті модифікації товарів, поліпшити естетичні властивості товарів); 3) поліпшення якості: покращити виконання товаром своїх функцій як набору властивостей (наприклад, визначити набір властивостей, що влаштовує різні групи покупців, встановити чіткі норми якості з кожної властивості, реалізувати програму повного контролю якості); 4) розширення гами товарів: доповнити чи розширити існуючу гамму товарів, використовуючи зовнішні засоби (наприклад, придбати фірму, що випускає доповнюючі товари, укласти договір із постачальниками товарів та перепродувати під своєю маркою, створити спільне підприємство для розробки та виробництва нового товару); 5) раціоналізація гами товарів: модифікувати гамму товарів, щоб знизити витрати виробництва чи збуту (наприклад, стандартизувати гамму товарів, не випускати другорядні чи низькорентабельні товари, модифікувати концепцію товару).

Стратегії інтегрованого зростання (II вид стратегій зростання) пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Зазвичай підприємство може вдаватися до таких стратегій, якщо вона перебуває у сильному бізнесі, неспроможна здійснювати стратегії концентрованого зростання. Підприємство може дотримуватися цієї стратегії як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. У обох випадках змінюється становище підприємства всередині галузі.

Виділяються 2 типи стратегій інтегрованого зростання (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Типи стратегій інтегрованого зростання

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю за постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, які здійснюють постачання, або купувати підприємства, які вже займаються постачанням. Реалізація цієї стратегії може дати підприємству дуже сприятливі результати, зменшиться її залежність від коливання цін на комплектуючі і від запитів постачальників. Поставки, як центр витрат підприємства, можуть перетворитися у разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів. Ця стратегія використовується для стабілізації або захисту стратегічно важливого джерела постачання. Іноді така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не мають ресурсів або ноу-хау, щоб випускати деталі або матеріали, необхідні підприємству. Ще однією метою може бути доступ до нової технології, що визначає успіх базової діяльності
2. Стратегія вертикальної інтеграції, що рухається вперед	Виявляється у зростанні підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю за структурами, що є між підприємством і кінцевим споживачем системами розподілу та продажу. Цей тип інтеграції вигідний, коли розширюються посередницькі послуги чи підприємство неспроможне знайти посередників з якісним рівнем роботи

Виділяють 4 типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу (табл. 8.4).

До комбінованих стратегій відносяться стратегії диверсифікованого зростання. Вони реалізуються у випадку, якщо підприємства в подальшому неспроможні розвиватися на цьому ринку з цим товаром у межах цієї галузі.

Таблиця 8.4 – Типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1. Стратегія ліквідації	Здійснюється, якщо підприємство не може вести подальший бізнес
2. Стратегія «збирання врожаю»	Ця стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлі, робочої сили й максимальне отримання доходу від розпродажу наявного товару й постійно скорочуваного виробництва. Ця стратегія розрахована на те, щоб за поступового скорочення даного бізнесу до нуля досягти за період скорочення отримання максимального сукупного доходу
3. Стратегія скорочення	Полягає у тому, що підприємство закриває чи продає одне із своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується ця стратегія і тоді, коли необхідно отримати кошти на розвиток найперспективніших чи для початку нових, найбільш відповідних довгостроковим цілям підприємства
4. Стратегія скорочення витрат	Є досить близькою до стратегії скорочення, оскільки її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат діяльності. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів та закриттям збиткових потужностей

Основні типи стратегій диверсифікованого зростання наведені у табл. 8.5.

Таблиця 8.5 – Основні типи стратегій диверсифікованого зростання

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1. Стратегія концентричної диверсифікації	Базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є у існуючому бізнесі. Тобто, існуюче виробництво залишається у центрі бізнесу, а нове виникає з тих можливостей, які є у основному ринку, використовуваних технології чи в інших сильних сторонах функціонування підприємства. Такими, наприклад, можуть бути можливості спеціалізованої системи розподілу, що використовується. При здійсненні цієї стратегії підприємство виходить за межі промислового ланцюжка, всередині якого воно діяло, і шукає нові види діяльності, що доповнюють існуючі в технологічному та/або комерційному плані. Мета полягає в тому, щоб досягти ефекту взаємного посилення та розширити потенційний ринок підприємства
2. Стратегія горизонтальної диверсифікації	Передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, яка відрізняється від використовуваної. При цій стратегії підприємство повинне орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували вже наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері поставок. Так як новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім продукту, що вже виробляється. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством своєї компетентності у виробництві нового продукту
3. Стратегія конгломеративної диверсифікації	Полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, що технологічно не пов'язані з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема, від компетентності наявного персоналу, особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей тощо

8.2 Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії

Основою стратегічного управління є вибір стратегії. Керівництво підприємства за допомогою спеціальних методів визначає, як саме досягти цілей та реалізувати місію підприємства. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи та вибирають з них стратегію, яка відповідає заданим критеріям.

Так, важливим етапом розробки та реалізації стратегії є створення сукупності стратегій, що дозволяють досягти поставленої мети. Зарубіжні вчені виділяють три основні способи дій при формулюванні стратегії, які визначаються особистістю та системою цінностей вищого керівництва: підприємницький, адаптивний та плановий (табл. 8.6).

До етапів процесу стратегічного вибору відносять:

- розробку стратегічних альтернатив, з яких здійснюється вибір стратегії;
- оцінку стратегічних альтернатив, метою якої є оцінка стратегічних варіантів для визначення їх придатності та здійсненності для підприємства;
- вибір найбільш ефективної стратегії для підприємства.

Головним критерієм оцінки обраної стратегії є досягнення цілей підприємства. При відповідності стратегії встановленим цілям підприємства оцінюється його ефективність, виправданість ризику, відповідність умовам внутрішнього і зовнішнього середовища, а також її можливостям та потенціалу. Під час аналізу альтернативних стратегій розглядаються можливі варіанти вибору стратегії і відбувається відбір найкращої.

Стратегічні альтернативи – це комплекс стратегій, які спрямовуються на досягнення визначених стратегічних цілей підприємства з використанням наявних ресурсів, та пропонують різні шляхи їх досягнення.

Таблиця 8.6 – Способи дій при формулюванні стратегії

Способи дій	Характеристика способів дій
1. Підприємницький	Відповідно до цієї моделі процес формування стратегічних альтернатив здійснюється підсвідомо лідером, зазвичай підприємцем, на основі глибокого розуміння логіки даного виду бізнесу та достатньо повного знання ситуації. Це дає йому можливість сформувати своє бачення проблеми, шляхів вирішення та просування до майбутнього. Основна увага зосереджується на можливостях зростання підприємства, поточні проблеми відходять на другий план. Особистий та неформальний характер бачення надає стратегії гнучкості та результативності
2. Альтернативний спосіб дій чи навчання за допомогою досвіду	Виходить із можливості та необхідності коригування стратегії під впливом зовнішніх імпульсів, що виникають у ході її реалізації. Характеризується більшою мірою оперативним вирішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей. Формована стратегія фрагментарна та створюється розробниками, які готові переглянути обрану лінію поведінки. Стратегічні рішення приймаються в рамках багатостороннього діалогу більшої кількості співробітників різних рангів за умови мінімального втручання та контролю з боку керівництва. Такий спосіб дій є типовим для багатьох великих підприємств
3. Плановий спосіб дій	Розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес, що знаходить своє матеріальне втілення у системі планів. Здійснюється як активний пошук нових можливостей, так і оперативне вирішення існуючих проблем. Ця класична модель передбачає наявність централізованого штату та націлена на досягнення певного стратегічного стану підприємства у навколишньому середовищі. Такі стратегії розробляються фахівцями-плановиками, керівник яких виступає як головний організатор їх роботи

З усього різноманіття стратегічних альтернатив здійснюється безпосередній вибір найкращого варіанта. Сам процес стратегічного вибору проходить не лише на раціональному рівні, а й на ірраціональному – за інтуїцією, досвідом, умінням передбачати обстановку тощо.

На вибір стратегії впливає багато чинників:

- вид діяльності та особливості галузі, в якій функціонує підприємство;
- характер цілей, що ставить перед собою підприємство;
- цінності, якими керуються під час прийняття рішень менеджери вищої ланки;
- фінансові ресурси та зобов'язання підприємства за вже прийнятими рішеннями;
- стан зовнішнього середовища;
- види та ступінь ризиків;
- підприємницькі здібності;
- ступінь залежності від середовища;
- фактор часу.

Сформовані стратегії оцінюються за рівнем придатності для досягнення головних цілей підприємства та відповідності їх вимогам середовища, та навіть можливостям розвитку організації.

При виборі необхідно дотримуватись певних критеріїв:

- 1) відповідність можливостям та загрозам зовнішнього середовища;
- 2) відповідність цілям підприємства та сумісність з його місією;
- 3) досягнення конкурентних переваг:
 - використання сильних сторін підприємства та слабкостей конкурентів;
 - нейтралізація чи компенсація слабких сторін підприємства та сильних сторін (переваг) конкурентів;
- 4) виконання стратегії:
 - наявність необхідних ресурсів;
 - сумісність стратегії із внутрішньою організацією;
 - можливі наслідки;

- 5) несуперечність стратегії:
- досягнення портфельного балансу всіх структурних підрозділів підприємства;
 - використання ефекту синергізму єдиної системи ділових одиниць.

При виборі стратегії застосовуються такі методи: факторний аналіз, розрахунково-конструктивний метод, порівняльний метод, метод моделювання, метод сценаріїв, метод аналізу ліквідності, експертний метод.

8.3 Реалізація стратегії на підприємстві

Реалізація стратегії, як один із етапів стратегічного управління підприємством, спрямована на розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, відповідності між стратегією та процесами на підприємстві, створення необхідних допоміжних систем, вибір та узгодження із стратегією підходу до управління підприємством.

На основі стратегії у процесі реалізації на підприємстві здійснюється формування тактики (короткострокових цілей та поточних планів), яка на відміну від стратегії розрахована на більш короткий термін та має швидкі результати, які співвідносяться з певними діями.

З метою уникнення позбавлення правильної орієнтації та неточного розуміння довгострокових і стратегічних планів розробляються додаткові орієнтири. Здійснюється формування політики на тривалий термін, яка визначає загальні напрями дій для досягнення цілей. Щодо розробки процедур та правил дій, то слід звернути увагу на те, що процедури описують дії в конкретній ситуації, які мають бути виконані. Для виконання завдань застосовуються правила, які визначають, що має бути зроблено в конкретній ситуації. На відміну від процедур правила розраховані на послідовність дій, які пов'язані між собою.

Важливим етапом дій керівництва є втілення обраної стратегії в систему внутрішньофірмових довгострокових (стратегічних), середньострокових і тактичних планів та спеціальних програм розвитку підприємства, його виробничих та функціональних підрозділів.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої завдання та здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів (табл. 8.7).

Таблиця 8.7 – Етапи діяльності керівництва підприємства на стадії реалізації стратегії

Етап	Характеристика етапу
1	2
1. Поглиблене вивчення стану середовища, цілей та розроблених стратегій	На цьому етапі вирішуються такі основні завдання: – з'ясування сутності висунутих цілей, вироблених стратегією, їх коректності та відповідності один одному, а також стану середовища; – доведення ідей стратегічного плану та сенсу цілей до співробітників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення до процесу реалізації стратегій
2. Розробка комплексу рішень щодо ефективного використання наявних у підприємства ресурсів	На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації працівників
3. Внесення змін до організаційної структури підприємства	На цьому етапі вище керівництво приймає рішення про внесення змін до чинної організаційної структури з метою досягнення найкращих результатів реалізації стратегії

Кінець табл. 8.7

1	2
4. Проведення змін	Полягає у проведенні тих необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо розпочати реалізацію стратегії. Для цього складається сценарій можливого опору змін, розробляються заходи щодо усунення або зменшення до мінімуму реального опору та закріплення проведених змін
5. Коригування стратегічного плану	Здійснюється в тому випадку, якщо цього вимагають нові обставини

Виконання стратегії спрямоване на вирішення трьох завдань:

1. Встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань для того, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку реалізовуватиме підприємство.
2. Оцінка відповідності обраної стратегії та внутрішньо організаційних процесів з метою орієнтації діяльності підприємства на здійснення прийнятих стратегічних рішень. Відповідність має бути досягнуто за такими характеристиками підприємства, як його структура, система мотивації, норми та правила поведінки, кваліфікація працівників.
3. Вибір та приведення у відповідність до здійснюваної стратегії стилю лідерства та підходу до управління підприємством.

Вищевказані завдання вирішуються за допомогою змін, які фактично становлять зміст процесу виконання стратегії.

Проведення необхідних змін сприяє тому, що на підприємстві створюються умови, необхідні здійснення обраної стратегії. Зміни є самоціллю. Необхідність та ступінь змін залежить від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії.

Виділяють 4 типи стратегічних змін, що відрізняються певною завершеністю: перебудова організації, радикальне перетворення підприємства, помірне перетворення підприємства, типові зміни (табл. 8.8).

Таблиця 8.8 – Типи стратегічних змін на підприємстві

Тип змін	Характеристика змін
Перебудова організації	Передбачає фундаментальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури підприємства. Цей тип змін характерний для ситуації, коли підприємство змінює свою галузь та відповідно продукт і місце на ринку. У разі перебудови організації виникають найбільші труднощі з виконанням стратегії, оскільки вони відбуваються і в технологічній галузі, і у сфері трудових ресурсів
Радикальне перетворення підприємства	Проводиться на стадії виконання стратегії у тому випадку, якщо підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічним підприємством. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів та вихід на нові ринки потребують сильних внутрішньо-організаційних змін, що стосуються організаційної структури
Помірне перетворення підприємства	Здійснюється у тому випадку, коли підприємство виходить на ринок з новим товаром та прагне завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни зачіпають виробничий процес та маркетинг
Типові зміни	Пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства. Ці зміни не є суттєвими, та їх проведення мало зачіпає діяльність підприємства загалом

Управління процесом змін потребує аналізу відповідності наявних ресурсів підприємства та тим умовам, які в цей час переважають. Управління змінами включає рішення про застосування підходів та способів втручання, які допомагають правильно розпочати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати потрібні зміни.

До методів проведення стратегічних змін відносять: примусовий, адаптивний, кризовий методи, метод управління спротивом, а також метод, заснований на поетапному підході (табл. 8.9).

Таблиця 8.9 – Методи проведення стратегічних змін

Метод	Характеристика методу
Примусовий	Передбачає застосування влади для подолання спротиву
Адаптивний	Реалізується шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду
Кризовий	Використовується тоді, коли стан зовнішнього середовища змінюється стрімко та непередбачувано
Управління спротивом	Реалізовується за будь-яких умов
Метод, заснований на поетапному підході	Передбачає те, що процес управління підрозділяється на етапи, при цьому в кінці кожного етапу відбувається реалізація програми впровадження з використанням власної системи мотивації

Будь-які стратегічні зміни повинні мати системний характер. Через це вони зачіпають усі сторони функціонування підприємства.

Отже, реалізація розробленої стратегії – це:

- водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас – це є початком іншого циклу такого розвитку;
- комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансових сферах, розробці політики підприємства, створенню корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу, керівництву всіма засобами, що направлені на досягнення намічених результатів;

- функція не тільки вищого керівництва, а робота для всієї управлінської команди. Усі менеджери виступають як реалізатори стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Кожен з них повинен визначити, які дії треба здійснити, які кроки почати у своїй сфері діяльності, щоб досягти намічених результатів.



ТЕСТИ

1. При стратегії обмеженого розвитку...

- а) характерним є встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді;
- б) цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов;
- в) характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

2. При стратегії зростання...

- а) характерним є встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді;
- б) цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов;
- в) характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

3. При стратегії цілеспрямованого скорочення...

- а) характерним є встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді;
- б) цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов;
- в) характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

4. Стратегія посилення позиції на ринку...

- а) полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки;

- б) передбачає активні дії з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами;
- в) має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку.

5. Стратегія розвитку ринку...

- а) полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки;
- б) передбачає активні дії з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами;
- в) має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку.

6. Стратегія розвитку продукту...

- а) полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки;
- б) передбачає активні дії з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами;
- в) має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку.

7. Стратегія концентричної диверсифікації...

- а) базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є у існуючому бізнесі;
- б) передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, яка відрізняється від використовуваної;
- в) полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, що технологічно не пов'язані з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках.

8. Стратегія конгломеративної диверсифікації...

- а) базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є у існуючому бізнесі;
- б) передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, яка відрізняється від використовуваної;
- в) полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, що технологічно не пов'язані з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках.

9. До етапів процесу стратегічного вибору відносять:

- а) розробку стратегічних альтернатив, з яких здійснюється вибір стратегії;
- б) оцінку стратегічних альтернатив, метою якої є оцінка стратегічних варіантів для визначення їх придатності та здійсненності для підприємства;
- в) вибір найбільш ефективної стратегії для підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

10. Реалізація розробленої стратегії – це:

- а) водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас – це є початком іншого циклу такого розвитку;
- б) комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансових сферах, розробці політики підприємства, створенню корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу, керівництву всіма засобами, що направлені на досягнення намічених результатів;

- в) функція не тільки вищого керівництва, а робота для всієї управлінської команди. Усі менеджери виступають як реалізатори стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Кожен з них повинен визначити, які дії треба здійснити, які кроки почати у своїй сфері діяльності, щоб досягти намічених результатів;
- г) усі відповіді правильні.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 8.1. Встановити відповідність між найменуванням базових стратегій розвитку та їх характеристикою

Найменування стратегії	Характеристика стратегії
1	2
1.____ Обмеженого розвитку	А) Для цієї стратегії характерне встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді. До цієї стратегії вдаються у тих випадках, коли показники діяльності підприємства набувають тенденції до погіршення та відсутні ефективні засоби зміни такої ситуації. Ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурна перебудова тощо.
2.____ Зростання	Б) Ця стратегія найчастіше застосовується в динамічних галузях з технологією, що часто змінюється. Для неї характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року
3.____ Стратегія ціле-спрямованого скорочення	В) Є будь-яким поєднанням розглянутих стратегічних альтернатив. Цієї стратегії дотримуються, як правило, великі підприємства, що функціонують у кількох галузях.

Кінець завдання 8.1

1	2
4.____ Комбінована стратегія	Г) Її обирає більшість підприємств у галузях зі стабільною технологією. Цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов. Це найлегший, найзручніший та найменш ризикований спосіб дій

Завдання 8.2. Встановити відповідність між типами стратегій концентрованого зростання та їх характеристикою

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1.____ Стратегія посилення позиції на ринку	А) Має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку. Ця стратегія спрямована на зростання продажів за рахунок розробки поліпшених чи нових товарів, орієнтованих на ті ринки, на яких діє підприємство
2.____ Стратегія розвитку ринку	Б) Полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки. Тут також є низка напрямків: 1) нові сегменти: звернутися до нових сегментів на тому самому регіональному ринку; 2) нові канали збуту: ввести товар в іншу мережу, яка помітно відрізняється від наявних; 3) територіальна експансія: впровадитись в інші регіони країни чи інші країни.
3.____ Стратегія розвитку продукту	В) Посилення позиції підприємства на ринку відбувається у вигляді активних дій з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами

Завдання 8.3. Встановити відповідність між типами стратегій інтегрованого зростання та їх характеристикою

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1. ____ Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	А) Виявляється у зростанні підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю за структурами, що є між підприємством і кінцевим споживачем системами розподілу та продажу. Цей тип інтеграції вигідний, коли розширюються посередницькі послуги чи підприємство неспроможне знайти посередників з якісним рівнем роботи
2. ____ Стратегія вертикальної інтеграції, що рухається вперед	Б) Спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю за постачальниками. Реалізація цієї стратегії може дати підприємству дуже сприятливі результати, зменшиться її залежність від коливання цін на комплектуючі і від запитів постачальників

Завдання 8.4. Встановити відповідність між типами стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу та їх характеристикою

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1	2
1. ____ Стратегія ліквідації	А) Полягає у тому, що підприємство закриває чи продає одне із своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу
2. ____ Стратегія «збирання врожаю»	Б) Її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат діяльності. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів та закриттям збиткових потужностей
3. ____ Стратегія скорочення	В) Здійснюється, якщо підприємство не може вести подальший бізнес

Кінець завдання 8.4

1	2
4. ____ Стратегія скорочення витрат	Г) Орієнтує отримання максимального доходу в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується до безперспективного бізнесу, який може бути прибутково проданий, але може принести дохід під час розпродажу наявних товарів за максимального скорочення всіх видів витрат

Завдання 8.5. Встановити відповідність між типами стратегій диверсифікованого зростання та їх характеристикою

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1. __ Стратегія концентричної диверсифікації	А) Полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, що технологічно не пов'язані з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема, від компетентності наявного персоналу, особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей тощо
2. __ Стратегія горизонтальної диверсифікації	Б) Базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є у існуючому бізнесі. Тобто, існуюче виробництво залишається у центрі бізнесу, а нове виникає з тих можливостей, які є у освоєному ринку, використовуваний технології чи в інших сильних сторонах функціонування підприємства
3. __ Стратегія конгломеративної диверсифікації	В) Передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, яка відрізняється від використовуваної. При цій стратегії підприємство повинне орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували вже наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері поставок

Завдання 8.6. Встановити відповідність між способами дій при формулюванні стратегії та їх характеристикою

Способи дій	Характеристика способів дій
1.____ Підприємницький	А) Відповідно до цієї моделі процес формування стратегічних альтернатив здійснюється підсвідомо лідером, зазвичай підприємцем, на основі глибокого розуміння логіки даного виду бізнесу та достатньо повного знання ситуації. Це дає йому можливість сформулювати своє бачення проблеми, шляхів вирішення та просування до майбутнього. Основна увага зосереджується на можливостях зростання підприємства, поточні проблеми відходять на другий план. Особистий та неформальний характер бачення надає стратегії гнучкості та результативності
2. ____ Альтернативний спосіб дій чи навчання за допомогою досвіду	Б) Розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес, що знаходить своє матеріальне втілення у системі планів. Здійснюється як активний пошук нових можливостей, так і оперативне вирішення існуючих проблем. Ця класична модель передбачає наявність централізованого штату та націлена на досягнення певного стратегічного стану підприємства у навколишньому середовищі. Такі стратегії розробляються фахівцями-плановиками, керівник яких виступає як головний організатор їх роботи
3.____ Плановий спосіб дій	В) Виходить із можливості та необхідності коригування стратегії під впливом зовнішніх імпульсів, що виникають у ході її реалізації. Характеризується більшою мірою оперативним вирішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей. Формована стратегія фрагментарна та створюється розробниками, які готові переглянути обрану лінію поведінки. Стратегічні рішення приймаються в рамках багатостороннього діалогу більшої кількості співробітників різних рангів за умови мінімального втручання та контролю з боку керівництва. Такий спосіб дій є типовим для багатьох великих підприємств

Завдання 8.7. Встановити відповідність між найменуваннями етапів діяльності керівництва підприємства на стадії реалізації стратегії та їх характеристикою

Етап	Характеристика етапу
1. ____ Поглиблене вивчення стану середовища, цілей та розроблених стратегій	А) Полягає у проведенні тих необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо розпочати реалізацію стратегії. Для цього складається сценарій можливого опору змін, розробляються заходи щодо усунення або зменшення до мінімуму реального опору та закріплення проведених змін
2. ____ Розробка комплексу рішень щодо ефективного використання наявних у підприємства ресурсів	Б) На цьому етапі вирішуються такі основні завдання: – з'ясування сутності висунутих цілей, вироблених стратегією, їх коректності та відповідності один одному, а також стану середовища; – доведення ідей стратегічного плану та сенсу цілей до співробітників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення до процесу реалізації стратегій
3. ____ Внесення змін до організаційної структури підприємства	В) На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвитку ресурсів
4. ____ Проведення змін	Г) Здійснюється в тому випадку, якщо цього вимагають нові обставини
5. ____ Коригування стратегічного плану	Д) На цьому етапі вище керівництво приймає рішення про внесення змін до чинної організаційної структури з метою досягнення найкращих результатів реалізації стратегії

Завдання 8.8. Встановити відповідність між типами стратегічних змін на підприємстві та характеристикою змін

Тип змін	Характеристика змін
1.____ Перебудова організації	А) Здійснюється у тому випадку, коли підприємство виходить на ринок з новим товаром та прагне завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни зачіпають виробничий процес та маркетинг
2.____ Радикальне перетворення підприємства	Б) Передбачає фундаментальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури підприємства. Цей тип змін характерний для ситуації, коли підприємство змінює свою галузь та відповідно продукт і місце на ринку
3.____ Помірне перетворення підприємства	В) Пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства. Ці зміни не є суттєвими, та їх проведення мало зачіпає діяльність підприємства загалом
4.____ Типові зміни	Г) Проводиться на стадії виконання стратегії у тому випадку, якщо підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічним підприємством. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів та вихід на нові ринки потребують сильних внутрішньо організаційних змін, що стосуються організаційної структури

Завдання 8.9. Встановити відповідність між назвами методів проведення стратегічних змін та характеристикою методів

Метод	Характеристика методу
1.____ Примусовий	А) Реалізовується за будь-яких умов
2.____ Адаптивний	Б) Використовується тоді, коли стан зовнішнього середовища змінюється стрімко та непередбачувано
3.____ Кризовий	В) Передбачає застосування влади для подолання спротиву
4.____ Управління спротивом	Г) Реалізується шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду
5.____ Метод, заснований на поетапному підході	Д) Передбачає те, що процес управління підрозділяється на етапи, при цьому в кінці кожного етапу відбувається реалізація програми впровадження з використанням власної системи мотивації



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Які є основні стратегії розвитку підприємства та стратегічного конкурентного позиціонування організації на ринку?
2. У чому полягає другий етап стратегічного управління підприємством?
3. Як відбувається формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії?
4. У чому полягає третій етап стратегічного управління підприємством та як відбувається реалізація стратегії підприємства?



ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Етапи процесу реалізації стратегії на підприємстві.
2. Проблеми реалізації стратегії на підприємстві.
3. Підходи до реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін на підприємстві.
2. Управління опором змінам у процесі реалізації стратегії підприємства.
3. Організаційне забезпечення реалізації стратегії на підприємстві.



ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Брінь П. В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 2007. 92 с.
2. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
3. Пастух К.В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
4. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf>. 130 с.

Тема 9

КОНТРОЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 9.1 Сутність, завдання та типи стратегічного контролю на підприємстві.
- 9.2 Етапи процесу контролю реалізації стратегії на підприємстві.

9.1 Сутність, завдання та типи стратегічного контролю на підприємстві

Заключним етапом стратегічного управління є контроль ходу реалізації стратегії. Контроль необхідний для виявлення та запобігання загрозам, пов'язаним з виконанням стратегії.

Контроль (фр. controle – перевірка) – складова частина управління економічними об'єктами та процесами з метою перевірки відповідності стану об'єкта, що спостерігається, бажаному та необхідному стану, передбаченому законами, інструкціями, іншими нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами.

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

Стратегічний контроль дає змогу не тільки виявити актуальні проблеми, здійснити розробку, провести коригування стратегії, а й підтримувати найефективніші напрямки діяльності в організації.

Система контролю може вказати на необхідність перегляду самих планів та стандартів (наприклад, поставлені цілі можуть бути надмірно оптимістичними).

В управлінні підприємством розрізняють три типи контролю:

- стратегічний (результати функціонування більш ніж за рік);
- тактичний (6–12 місяців);
- операційний (до 6 місяців), тобто поряд з ієрархією стратегій існує і ієрархія контролю.

Для корпоративного рівня характерний переважно стратегічний контроль, у якому головна увага фокусується на підтримці балансу між різними видами бізнесу.

На рівні відділень переважає тактичний контроль, який концентрує увагу менеджерів на поліпшенні конкурентної позиції підприємства. У процесі тактичного контролю, зазвичай, відстежуються рівень витрат та частка ринку.

Для функціонального рівня характерний переважно операційний та тактичний контроль, у якого щодня чи щотижня відстежуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, число реклаमाцій тощо.

Контрольна функція відноситься до основних у будь-якому типі управління. У стратегічному управлінні контрольна функція – це вид стратегічного контролю.

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

Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві, втілені в певні стратегії.

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

Основні типи стратегічного контролю: стратегічний «контроль передумов», стратегічний «контроль реалізації», «стратегічний нагляд» (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Типи стратегічного контролю

Типи стратегічного контролю	Характеристика типів стратегічного контролю
Стратегічний «контроль передумов»	Постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства
Стратегічний «контроль реалізації»	Перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.
«Стратегічний нагляд»	Обіймає обидва вищезгаданих типів контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості: бути всеосяжним та об'єктивним; бути стратегічно спрямованим; мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер; бути гнучким;

відповідати змісту тих робіт, які контролюються; бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють; бути своєчасним; бути своєчасним; бути дієвим (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Необхідні властивості стратегічного контролю як управлінської діяльності

Властивості контролю	Характеристика властивості контролю
Всеосяжність та об'єктивність	Має бути зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій
Стратегічна спрямованість	Має орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей
Регулярність	Повинен мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер
Гнучкість	Має не заважати виконанню основної роботи
Відповідність змісту робіт, що контролюються	Має відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи
Доступність	Має бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють
Своєчасність	Має бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються. Має відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю
Дієвість	Має не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями

Функціями стратегічного контролю є:

- контроль реалізації стратегії;
- перевірка адекватності середовищу;

- становлення і розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- моніторинг стратегічних індикаторів/показників, у т. ч. окремо по зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- первинний поелементний та інтегральний стратегічний аналіз;
- первинна фіксація критичних стратегічних позицій підприємства (зовнішніх і внутрішніх);
- координація всіх етапів стратегічного управління як процесу і, в цілому, – всіх елементів стратегічного менеджменту як органічної системи.

9.2 Етапи процесу контролю реалізації стратегії на підприємстві

Процес стратегічного контролю – це сукупність взаємозалежних робіт, що здійснюються в поетапній послідовності:

1. Визначення параметрів, що підлягають оцінці або сфери контролю.
2. Розробка стандартів або точного визначення цілей, які мають бути досягнуті у зазначений відрізок часу. Стандарти, використовувані з метою оцінки ходу реалізації стратегії, є деталізацію стратегічних цілей. У системі контролю стандарти розробляються з метою оцінки як кінцевих, а й проміжних результатів. На цьому етапі встановлюється також величина відхилення від стандарту.
3. Оцінка результатів функціонування за цей період.
4. Зіставлення фактичних результатів функціонування із встановленими стандартами. На цьому етапі вирішується питання: чи допустимі виявлені відхилення від прийнятих стандартів.
5. Вироблення коригувальних впливів у разі, якщо відхилення більше допустимих, тобто виявлення причин відхилень та шляхів їх усунення.

Також етапи системи контролю реалізації контролю наведені у табл. 9.3.

Таблиця 9.3 – Етапи системи контролю реалізації стратегії на підприємстві

Етапи стратегічного контролю	Характеристика етапів
1. Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії	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 підприємства: виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів підприємства
3. Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання	Висувають особливі вимоги до інформації – вона має надходити своєчасно для прийняття необхідних рішень щодо коригування стратегії; містити дані, які 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 коригуючих дій здебільшого не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення і коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення. Таке коригування проводять за певною схемою: перегляд параметрів контролю щодо відповідності їх встановленим цілям і вибраній стратегії; перегляд цілей у зв'язку з можливими змінами в середовищі підприємства; зміна стратегії за умови неможливості її реалізації чи недоотримання результатів під час її впровадження; пошук інших причин незадовільної роботи підприємства та прийняття відповідних заходів

Ефективна система оцінки та контролю через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією як процес реалізації стратегічних планів, так і початкову розробку стратегії.

Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівництво підприємства буде дотримуватися в процесі його організації такі рекомендації:

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

Обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Її доповнення та коригування є нормальною й необхідною складовою стратегічного менеджменту. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то далі вона оцінюється з таких напрямів: відповідність обраної стратегії

стану та вимогам середовища; відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства; прийнятність ризику, закладеного в стратегії (табл. 9.4).

Таблиця 9.4 – Напрями оцінювання стратегії у випадку її відповідності цілям підприємства

Напрями оцінювання стратегії	Характеристика напрямів оцінювання стратегії
1. Відповідність обраної стратегії стану та вимогам середовища	Перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо
2. Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства	Оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо
3. Прийнятність ризику, закладеного в стратегії	Виправданість ризику оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії

Отже, стратегічний контроль є заключним етапом стратегічного управління. Це контроль ходу реалізації стратегії, необхідний для виявлення та запобігання загроз її виконанню.

**ТЕСТИ**

1. В чому полягає основне завдання контролю?
 - а) полягає в оцінці правильності здійснення стратегії;
 - б) полягає у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей;
 - в) обидві відповіді правильні.
2. **Стратегічний контроль – це**
 - а) особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку;
 - б) такий тип діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт на підприємстві доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності;
 - в) обидві відповіді правильні.
3. **Стратегічний «контроль передумов» – це**
 - а) перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю;
 - б) створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління; не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю;
 - в) постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.
4. **Стратегічний «контроль реалізації» – це**
 - а) постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка

ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства;

- б) створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління; не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю;
- в) перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю.

5. «Стратегічний нагляд» – це

- а) постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства;
- б) перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю;
- в) створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління; не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

6. Що з наведеного переліку відноситься до функцій стратегічного контролю?

- а) контроль реалізації стратегії;
- б) перевірка адекватності середовищу;
- в) становлення і розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- г) моніторинг стратегічних індикаторів/показників, у т. ч. окремо по зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- г) первинний поелементний та інтегральний стратегічний аналіз;
- д) первинна фіксація критичних стратегічних позицій підприємства (зовнішніх і внутрішніх);
- е) усе перелічене.

7. При використанні напрямку оцінювання стратегії «Відповідність обраної стратегії стану та вимогам середовища»...

- а) виправданість ризику оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії;
- б) перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;
- в) оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо.

8. При використанні напрямку оцінювання стратегії «Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства» ...

- а) перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;
- б) оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;
- в) виправданість ризику оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії.

9. При використанні напряму оцінювання стратегії «Прийнятність ризику, закладеного в стратегії»...

- а) виправданість ризику оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії;
- б) оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;
- в) перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

10. Що з наведеного переліку відноситься до властивостей стратегічного контролю як управлінської діяльності?

- а) всеосяжність та об'єктивність;
- б) стратегічна спрямованість;
- в) регулярність;
- г) гнучкість;
- г) відповідність змісту робіт, що контролюються;
- д) доступність;
- е) своєчасність;
- є) дієвість;
- ж) усе вище перелічене.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 9.1. Встановити відповідність між типами стратегічного контролю та їх характеристикою

Типи стратегічного контролю	Характеристика типів стратегічного контролю
1.____ Стратегічний «контроль передумов»	А) Обіймає обидва вищезгаданих типів контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю
2.____ Стратегічний «контроль реалізації»	Б) Постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства
3.____ «Стратегічний нагляд»	В) Перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

Завдання 9.2. Встановити відповідність між властивостями стратегічного контролю як управлінської діяльності та їх характеристикою

Властивості контролю	Характеристика властивості контролю
1.____ Всеосяжність та об'єктивність	А) Повинен мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер
2.____ Стратегічна спрямованість	Б) Має бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють
3.____ Регулярність	В) Має орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей
4.____ Гнучкість	Г) Має не заважати виконанню основної роботи
5.____ Відповідність змісту робіт, що контролюються	Д) Має відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи
6.____ Доступність	Е) Має не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями
7.____ Своєчасність	Є) Має бути зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій
8.____ Дієвість	Ж) Має бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються. Має відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю

Завдання 9.3. Встановити відповідність між етапами системи контролю реалізації стратегії та їх характеристикою

Етапи стратегічного контролю	Характеристика етапів
1.____ Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії	А) Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригуючих дій здебільшого не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення і коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення
2.____ Вимірювання та відстеження параметрів контролю	Б) Показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії
3.____ Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання	В) Висувають особливі вимоги 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	Г) Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи на основі ринкових показників функціонування підприємства: виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів підприємства

Завдання 9.4. Встановити відповідність між напрямками оцінювання стратегії підприємства та їх характеристикою

Напрями оцінювання стратегії	Характеристика напрямів оцінювання стратегії
1.____ Відповідність обраної стратегії стану та вимогам середовища	Перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг
2.____ Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства	Оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо
3.____ Прийнятність ризику, закладеного в стратегії	Оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Що таке стратегічний контроль?
2. Які властивості притаманні стратегічного контролю на підприємстві?
3. Охарактеризуйте типи стратегічного контролю.
4. Розкрийте суть основних етапів системи стратегічного контролю.



ТЕМИ РЕФЕРАТИВ

1. Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.
2. Переваги зовнішнього контролю.
3. Проблеми оцінки стратегії.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролю.
2. Суб'єкти проведення стратегічного контролю на підприємстві.
3. Методи оцінки виконання стратегії.



ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. навчальний посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
4. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf>. 130 с. (дата звернення: 04.09.2023).

Навчальне видання

РУСНАК
Алла Валентинівна
НАДЧОЧІЙ
Ірина Ігорівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

Формат 60×84¹/₁₆. Ум. друк. арк. 15,0. Тираж 300 пр. Зам. № 524-719.

ВИДАВЕЦЬ І ВИГОТОВЛЮВАЧ
Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Іліон».
54038, м. Миколаїв, вул. Бузника, 5/1.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1506 від 25.09.2003 р.