

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет документальних комунікацій, менеджменту,
технологій та фізики
Кафедра документальних комунікацій та менеджменту**

65-448

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання за спеціальністю
073 «Менеджмент»**

Рівне – 2025

Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління підприємством» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» / Сяська О.В. Рівне, РДГУ, 2025. 51 с.

Упорядник: Сяська О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Рецензенти:

Савченко О.Р., к.е.н., доцент, доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Фроленкова Н.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Національного університету водного господарства та природокористування

Відповідальний за випуск: Микитин Т.М., д.е.н., доцент, завідувач кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Затверджено на засіданні кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету, протокол № 1 від 31 січня 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ.....	5
Тема 1. Сутність і особливості стратегічного управління підприємством.....	5
Тема 2. Етапи реалізації стратегії підприємства.....	9
Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	11
Тема 4. Середовище господарської організації та вибір стратегічних позицій.....	16
Тема 5. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.....	22
Тема 6. Конкурентні стратегії підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
Тема 7. Визначення конкурентних напрямів організації.....	30
Тема 8. Стратегічне планування в організації.....	34
Тема 9. Організаційне забезпечення стратегічного управління.....	39
Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.....	44
Питання для підготовки до підсумкового контролю.....	48
Рекомендована література.....	50

ВСТУП

Сучасний менеджмент характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах нестабільного, навіть агресивного зовнішнього середовища. Успішна діяльність підприємств в умовах конкуренції все більш залежить від стратегічних дій, які будуть обрані керівництвом.

Сьогодні підприємствам України необхідно сформувати таку стратегію розвитку, яка б дозволила підтримувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Кожне підприємство самостійно буде своє майбутнє, у перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а тим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами й ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективне використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління.

Стратегічне управління підприємством – це управління, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Тому ефективне управління неодмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію.

Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління підприємством» охоплює десять тем відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра з менеджменту.

Конспект лекцій призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Основні підходи до визначення стратегічного управління.
2. Напрямки розвитку стратегічного управління.
3. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища.

1. Основні підходи до визначення стратегічного управління.

Стратегічне управління з'явилося шляхом еволюційного розвитку зі стратегічного планування, що складає його основу. Термін «стратегічне управління» був введений у 70-х роках для того, щоб внести відмінність між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні.

Стратегічне управління являє собою процес, що визначає послідовність дій організації по розробці і реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що дозволяють організації досягати поставлених цілей.

Існують три основних підходи до визначення стратегічного управління.

1. Аналіз оточення.

Прикладом такого підходу може служити визначення *стратегічного управління* як процесу ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з загрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем. Тобто *стратегічне управління* – це процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам.

2. Цілі і засоби.

Згідно з цим підходом, *стратегічне управління* – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставленої мети. Тобто *стратегічне управління* являє собою набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації.

3. Підхід, заснований на дії.

Він акцентує увагу на послідовності дій для здійснення стратегічного управління і тому об'єднує два попередніх підходи. Виділяють наступну послідовність дій стратегічного управління:

- аналіз поточного положення організації в конкурентному середовищі;
- вибір, який припускає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації;
- імплементація – це процес реалізації вибраної стратегії.

2. Напрямки розвитку стратегічного управління.

Розрізняють два напрями розвитку стратегічного управління:

1. *Регулярне стратегічне управління* – це управління на основі передбачення змін. Охоплює підсистему аналізу, планування та реалізації стратегії. Оцінює перспективи організації, виявляє можливості і загрози зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку.

2. *Стратегічне управління у реальному масштабі часу* – це управління на основі гнучких екстрених рішень. Забезпечує вирішення стратегічних завдань, що виникають несподівано. Цей вид розвивається в галузях, де зміни в зовнішньому середовищі відбуваються і є непередбачуваними. Реагувати на зміни, що відбуваються надто швидко можна за допомогою управління шляхом ранжування стратегічних завдань. При цьому здійснюють безперервне спостереження за всіма тенденціями в зовнішньому середовищі, внаслідок чого оцінюється рівень терміновості рішень. При високому рівні нестабільності виникає необхідність підготувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять перші ознаки змін. Невміння вжити контрзаходів в таких умовах зумовлює значні фінансові збитки або недоотримання прибутку.

Виділяють *два основних кінцевих продукти* стратегічного управління. Один з них – *потенціал організації*, що забезпечує досягнення цілей у майбутньому. Іншим є *внутрішня структура і організаційні зміни*, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, діяльність по стратегічному управлінню спрямована на забезпечення стратегічної позиції, що повинна забезпечити тривалу життєздатність організації в умовах, що змінюються.

Зміст стратегічного управління полягає в наступному:

- визначення призначення і головних цілей бізнесу фірми;
- аналіз зовнішнього середовища фірми;
- аналіз її внутрішнього стану;
- проектування її організаційної структури;
- вибір і розробка стратегії на рівні стратегічних зон господарювання фірми;
- вибір ступеня інтеграції і систем управління;
- управління комплексом "стратегія - структура - контроль";
- визначення нормативів поведінки і політики фірми в окремих сферах її діяльності;
- забезпечення зворотного зв'язку результатів і стратегії компанії;
- вдосконалення стратегії та структури управління.

Стратегічне управління організацією виражається в таких **п'яти функціях**:

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль за процесом виконання стратегії.

Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії та бюджетування.

Стратегічне планування – це процес формування довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства або його підрозділів шляхом зіставлення ресурсів, що має підприємство, та його можливостей.

Бюджетування включає фінансову оцінку стратегії та розподіл ресурсів.

Організація виконання стратегічних планів передбачає формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури й системи управління з обраною стратегією розвитку, створення корпоративної культури, що підтримує стратегію.

Координація дій менеджерів з формування та реалізації генеральної стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень на різних рівнях управління і послідовній консолідації (інтеграції) цілей і стратегій структурних підрозділів на вищих рівнях управління.

Мотивація як функція стратегічного управління пов'язана з розробкою системи стимулів, що спонукають до досягнення поставлених стратегічних результатів.

Контроль полягає в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Він покликаний завчасно визначати небезпеки, що насуваються, виявляти помилки й відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства.

3. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища.

Існують такі види систем стратегічного управління:

1). **Управління на базі контролю.** Контроль необхідний для виявлення і запобігання перешкодам, пов'язаним з реалізацією стратегії. Процес стратегічного контролю є сукупністю взаємозв'язаних робіт, здійснюваних в певній послідовності. Ефективна система оцінки і контролю через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, але і первинну розробку стратегії.

2). **Управління на базі екстраполяції.** Зміст такого управління полягає в тому, що на підставі контрольних цифр, заданих в прогнозі продаж, визначаються всі функціональні плани: виробництва, маркетингу, постачання тощо, які потім трансформуються в єдиний фінансовий план. Головне завдання

менеджера полягає у виявленні економічних проблем, що обмежують зростання організації.

3). *Управління на базі передбачених змін.* Для даної системи управління характерні:

- аналіз внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх чинників;
- пошук шляхів якнайкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень і відповідності наявних резервів вимогам зовнішнього середовища;

- альтернативність рішень.

4). *Управління на базі гнучких екстрених рішень.* Відмінними рисами такої системи управління є:

- акцент на впровадження стратегічних рішень;
- децентралізація і демократизація управління;
- розгляд підприємства як суб'єкта активної дії на середовище;
- використання стратегії як основного інструмента управління розвитком підприємства.

5). *Управління шляхом реструктуризації стратегічних задач.* Таке управління зорієнтоване на реалізацію тієї задачі, в основі якої лежить збереження позицій підприємства в базових сферах діяльності. Жодна досконала стратегія не може врахувати всіх ситуацій, які виникають в результаті змін у зовнішньому середовищі, а також розвитку самої організації. У відповідь на їх появу підприємство формує і вирішує стратегічні задачі, за допомогою яких здійснюється необхідне коригування його діяльності. Прикладом таких завдань є досягнення високих темпів зростання, поліпшення внутрішнього клімату в колективі; залучення нових партнерів і клієнтів тощо.

6). *Управління за слабкими сигналами.* Виявлені в результаті спостереження конкретні проблеми називають сильними сигналами. Інші проблеми, відомі за ранніми і неточними ознаками, прийнято називати слабкими сигналами. Чим сильніше сигнал, тим менший час має в своєму розпорядженні підприємство для відповідної реакції. По сильному сигналу підприємство може діяти рішуче, наприклад, припинити подальше нарощування потужностей і переорієнтуватися на використання їх за іншим призначенням. У відповідь на слабкий сигнал реакція може бути розтягнута в часі і посилюватися у міру наростання сигналу.

7). *Управління в умовах стратегічних несподіванок.* Система надзвичайних заходів при виникненні стратегічних несподіванок використовується в екстрених ситуаціях, що виникли раптово, коли поставлені нові завдання невідповідні минулому досвіду і відсутність рішень призводить до значних збитків. Ця система припускає наступні дії:

- перерозподіл обов'язків вищого керівництва (контроль і збереження морального клімату, звичайна робота з мінімальним рівнем зривів, вживання надзвичайних заходів);

- створення груп гнучкого реагування з найбільш досвідчених фахівців, наділених необхідними повноваженнями. У їх обов'язки входить постійне

спостереження, аналіз і оцінка ситуації, розробка необхідних оперативних рішень з урахуванням їх можливих наслідків.

ТЕМА 2. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність стратегії та її риси.
2. Особливості розробки стратегії.
3. Основні етапи циклу реалізації стратегії підприємства.

1. Сутність стратегії та її риси.

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 фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів внутрішнього середовища.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства та прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності. Тобто **стратегія** – це основа, навколо якої концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «хитрий маневр», що визначає її як інструмент для перемоги в конкурентній боротьбі.

Отже, **стратегія**:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз,

виступаючи як стандарт, який визначає успішний розвиток та результати.

2. Особливості розробки стратегії.

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. *Стратегія* є багатограним та дуже ефективним для діяльності підприємства показником, який, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100 % передбачення майбутнього, яке б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами від постачальників, які були визначені заздалегідь;
- 100% виконання всіх стратегічних завдань;
- обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виділити *фактори*, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Це зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

- орієнтація на вузьке коло питань, що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором.

3. Основні етапи циклу реалізації стратегії підприємства.

Основна задача виконання стратегії – створення необхідних умов для успішної реалізації стратегії. Виконання стратегії полягає в проведенні

стратегічних змін в організації, які будуть приводити її в такий стан, в якому організація буде готова до впровадження стратегії в життя.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої певні задачі та здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути наведена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення стану зовнішнього середовища, цілей та розроблених стратегій.

Другий етап складається з того, що вище керівництво повинне прийняти рішення щодо ефективного використання ресурсів.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. Виявляється відповідність організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям, і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни до організаційної структури підприємства.

Четвертий етап складається з проведення необхідних змін в організації, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинно:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії складається з того, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають виникаючі обставини. Новий план може бути прийнятим, коли він передбачає набагато більше можливостей отримання вигод, ніж існуючий план.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу.
2. Методика SWOT-аналізу.
3. Процес виявлення конкурентних переваг підприємства та його позиції на ринку.

1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу.

Аналіз середовища є початковим процесом в стратегічному управлінні, оскільки він створює базу для визначення місії і цілей організації, а також вироблення стратегії її розвитку. Внутрішнє середовище організації аналізується за наступними напрямками: маркетинг, фінанси і облік,

виробництво, персонал, організація управління. При аналізі зовнішнього оточення досліджуються економічні, політичні, соціальні, міжнародні чинники, а також чинники конкуренції. При цьому зовнішнє оточення ділять на дві компоненти: безпосереднє (ділове) оточення (середовище прямої дії) і макрооточення (середовище непрямої дії).

Метою стратегічного аналізу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації. Такий аналіз називається SWOT-аналізом.

Зовнішнє середовище діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. *Фактори макросередовища* класифікують за наступними групами:

1. *Економічні* – це фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів та інформації.

2. *Політико-правові* – це фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. *Соціально-демографічні фактори*, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їх ціннісну орієнтацію.

4. *Науково-технічні* – це фактори, що пов'язані з розвитком науки, техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій.

5. *Природні* – це фактори, пов'язані з топографією місцевості, кліматом і природними ресурсами, екологічним станом території.

Ділове середовище (мікрооточення) включає аналіз наступних факторів:

1. *Споживачі*. В основі функціонування підприємств лежить ідея задоволення потреб. Ідентифікація споживачів, їх потреб та особливостей споживання є умовою успішного виробництва. Аналіз попиту споживачів може бути представлений сукупністю таких факторів:

- соціально-демографічні показники і стиль поведінки;
- характер попиту на продукцію, що випускається галуззю;
- еластичність попиту за ціною;
- купівельна спроможність,
- вигідність і зручність продукції для споживачів.

2. *Постачальники*. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь в цілому за рахунок цін, умов постачання, а також можливостей розриву контрактів. Фактори, що характеризують постачальників:

- оцінка тенденцій «ринків сировини»;
- характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі;
- розподіл «ринків сировини» та їх основні тенденції,
- оцінка важливості окремих ресурсів для підприємства чи галузі.

3. *Товари-замінники*. Товари-замінники виконують ті самі функції, що і основні продукти галузі, але продаються на інших ринках і використовуються

іншими групами споживачів. Вплив товарів-замінників може виявлятися у вигляді:

- зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі;
- зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів;
- підвищення конкуренції;
- необхідність пошуку нових напрямків діяльності.

4. *Аналіз конкуренції.* Для характеристики конкурентів аналізують такі фактори:

- частка ринку, що обслуговується;
- імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;
- фінансовий стан;
- розвиток НДДКР,
- наявність патентів і ліцензій;
- наявність передової технології.

5. *Партнери.* До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство вступає у договірні відносини.

2. Методика SWOT–аналізу.

SWOT–аналіз (аббревіатура чотирьох англійських слів: сила, слабкість, можливості, загрози) – це метод, що дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей. Це певне поєднання сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей з боку зовнішнього середовища, при якому підприємством розробляються заходи по подоланню загроз та реалізації можливостей на конкретному проміжку часу. Матрицю SWOT показано на рис. 3.1.

	Можливості	Загрози
	1. 2. ...	1. 2. ...
Сильні сторони	Поле „С і М”	Поле „С і З”
1. 2. ...		
Слабкі сторони	Поле „Сл і М”	Поле „Сл і З”
1. 2. ...		

Рис. 3.1. Матриця SWOT–аналізу

Сильні сторони – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. Сильними сторонами організації можуть бути: наявність необхідних фінансових ресурсів;

уміння професіонально вести конкурентну боротьбу; статус визнаного лідера; повноцінне використання виробничого і маркетингового потенціалу; наявність власних технологій; відносно низькі витрати; ефективна реклама; навички здійснення продуктивних інновацій; надійний, професійний менеджмент; ефективні виробничі потужності тощо.

Слабкі сторони – це види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси чи підсистема потенціалу, що неправильно використовуються. Слабкими сторонами організації можуть бути: відсутність чіткої стратегії; застарілі виробничі потужності; низька прибутковість; відсутність необхідних навичок і професіоналізму; наявність проблем управління операціями; відставання в НДДКР; дуже вузька продуктова лінія; несприятливий або недостатньо міцний імідж; слабкі канали збуту; висока по відношенню до конкурентів питома собівартість продукції тощо.

Можливості – це альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей. Прикладами зовнішніх можливостей підприємства є: обслуговування додаткових груп споживачів; вхід в новий ринок або сегмент; розширення продуктової лінії з метою задоволення більшого числа потреб клієнтів; зв'язана диверсифікація; вертикальна інтеграція; зменшення торгових бар'єрів, що захищали привабливі міжнародні ринки; заспокоєність конкурентів; підвищення темпів зростання ринку тощо.

Загрози – це будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей. Прикладом зовнішніх загроз для підприємства є: входження на ринок могутнього конкурента; зростання продажів товарів-замінників; зниження темпів зростання ринку; несприятливі зміни в обмінних курсах валют; спад в економіці; зміни в смаках і перевагах споживачів; несприятливі демографічні зміни тощо.

В матриці *SWOT*-аналізу на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, які треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

1) *поле „С і М”* – вимагає стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

2) *поле „С і З”* – потребує стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

3) *поле „Сл і М”* – передбачає розробку стратегій подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, яких надає зовнішнє середовище;

4) *поле „Сл і З”* – іноді називають „кризовим полем”, яке потребує негайної розробки стратегій щодо подолання загроз і усунення слабких сторін підприємства.

3. Процес виявлення конкурентних переваг підприємства та його позиції на ринку.

Конкурентна перевага завжди є відносною порівняно з підприємством, що займає якнайкращу позицію на ринку товарів або послуг.

Відносна перевага конкурента обумовлюється різними чинниками. Залежно від створюваних переваг чинники конкурентоспроможності підрозділяються на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Конкурентна перевага є зовнішньою, якщо вона заснована на очевидних якостях товару, які утворюють цінність для покупця з погляду рівня якості, дизайну, особливих характеристик тощо. Стратегія, що базується на зовнішній конкурентній перевазі, - це стратегія диференціації продукту. Вона базується на ноу-хау у сфері маркетингу, перевагах підприємства у виявленні і задоволенні очікувань покупців, які не задоволені існуючими товарами.

Внутрішня конкурентна перевага заснована на перевазі (лідерстві) підприємства у витратах виробництва та управління. Внутрішня перевага забезпечує високу рентабельність, стійкість підприємства до зниження ціни товару і тому представляє цінність для виробника. Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі, - це стратегія домінування по витратах. Вона базується головним чином на ноу-хау у сфері виробництва і управління.

Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової конкурентної стратегії підприємства.

Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє. Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, використовуються об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри і показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів) та інтегральні.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання і утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Перелік таких показників залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу та протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі.

ТЕМА 4. СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ

1. Стратегічні зони господарювання, оцінка їх привабливості.
2. Процес стратегічної сегментації ринку.
3. Оцінка галузевої привабливості організації та вибір стратегічних позицій. Матриця БКГ.

1. Стратегічні зони господарювання, оцінка їх привабливості.

Для успішної роботи на ринку конкурентоспроможність підприємства має бути підкріплена такими факторами, як здатність до розвитку, виробничими та збутовими можливостями. Підприємство може збільшувати свій ринок збуту, тобто випускати той самий вид товару, продавати його у великих кількостях або розробити стратегію завоювання нових сегментів ринку (стратегічних зон господарювання).

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма має чи хоче отримати вихід.

СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією (рис. 4.1). Наприклад, потреби в комунікаціях (область попиту) можна задовольняти за допомогою традиційних технологій дротового зв'язку та більш сучасних технологій за допомогою мобільних засобів зв'язку. У цьому прикладі наведена одна й та сама потреба і різні технології її задоволення, а також відображена проблема зміни технологій. Як тільки на зміну одній технології приходить інша, фірмі доводиться вирішувати важливе стратегічне завдання: зберігати (і як довго) традиційну технологію або переходити на нову. Відповідно до підходу стратегічної сегментації цю ситуацію потрібно розглядати з точки зору двох різних СЗГ.

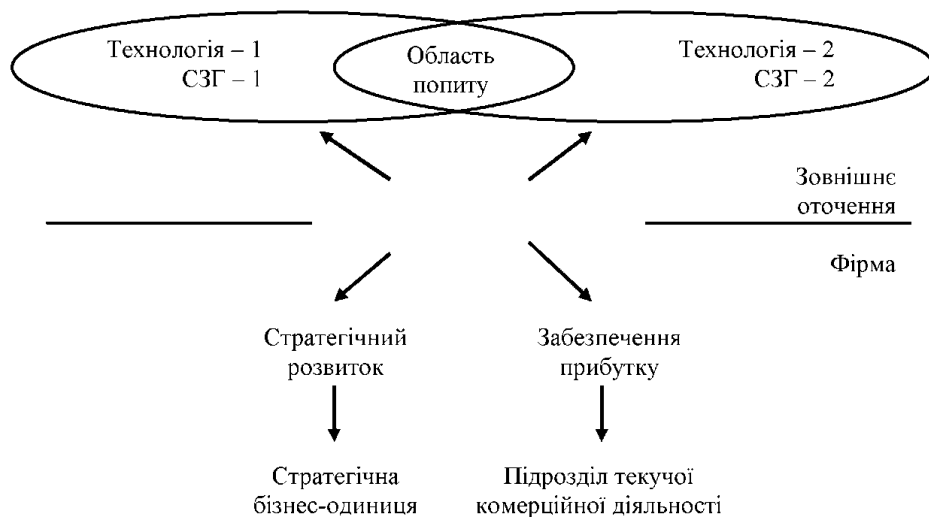


Рис. 4.1. Співвідношення стратегічної зони господарювання та стратегічної бізнес-одиноці

Процес вибору СЗГ починається з визначення потреби потенційних споживачів у продукції. Залежно від характеру задоволення цих потреб досліджують можливі технологічні рішення, пов'язані з її виробництвом.

СЗГ слід описувати, користуючись наступним параметрами:

1. Перспективи зростання, які повинні бути виражені не тільки темпами зростання, але і характеристикою життєвого циклу попиту.
2. Перспективи рентабельності, які не співпадають з перспективами прибутку.
3. Очікуваний рівень нестабільності, при якому перспективи втрачають визначеність і можуть змінитися.
4. Головні чинники успішної конкуренції в майбутньому, які визначають успіх в СЗГ.

На додаток до процесу виділення СЗГ у багатьох великих компаніях створюються стратегічні господарські центри, або внутріфірмовий структурний підрозділ (ВСП), що відповідає за стратегію розвитку в одній або декількох СЗГ. Головним критерієм створення ВСП всередині підприємства є ефективність розвитку за даним стратегічним напрямком.

Після того, як фірмою виділені окремі сегменти ринку, на яких вона діє або які хоче освоїти, проводять аналіз їх перспективності. Основна мета такого аналізу полягає в отриманні *оцінки привабливості* економічних можливостей для бізнесу кожної СЗГ фірми, що є надзвичайно важливим для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Етапи оцінки привабливості СЗГ:

1. Глобальний прогноз економічних, соціальних, політичних, технологічних умов для тих СЗГ, які цікавлять фірму.
2. Аналіз ступеня дії найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідну СЗГ. Результатом є оцінка міри нестабільності в цій зоні. При

здійсненні такої оцінки важливо враховувати, що нестабільність може виявлятися як через сприятливі тенденції, так і через несприятливі.

3. Екстраполяція колишніх тенденцій зростання і рентабельності.

4. Оцінка можливих змін в тенденціях попиту, що склалася.

5. За допомогою бальної оцінки інтенсивності виводиться оцінка загальних зрушень в тенденції зростання в довгостроковій та короткостроковій перспективах.

6. Отримана оцінка застосовується для корегування екстраполяції, що дозволяє отримати кількісну характеристику майбутньої тенденції.

7. За допомогою аналізу конкурентного тиску і екстраполяції даних про рентабельність проводиться оцінка можливих змін у тенденціях рентабельності.

8. Поєднання перспектив зростання, рентабельності і можливого рівня нестабільності дає можливість отримати загальну оцінку привабливості даної СЗГ в майбутньому.

2. Процес стратегічної сегментації ринку.

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

Об'єктом аналізу при стратегічній сегментації стають стратегічні зони господарювання. Вони розглядаються як окремі сегменти зовнішнього середовища, на які організація має або хоче одержати вихід. На першому етапі розробки базової стратегії первинний аналіз полягає у виборі СЗГ і дослідженні їх у відриві від існуючої структури та номенклатури продукції і послуг. Це дає змогу оцінити перспективи, що розкриваються в певній СЗГ будь-якому конкуренту з погляду можливостей розвитку, прибутковості, стабільності і технології, та вирішити, як підприємство може конкурувати в цій зоні з іншими фірмами. Після вибору СЗГ на підприємстві приступають до розробки номенклатури продукції і послуг, із якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності.

Виділяють макросегментацію та мікросегментацію.

Макросегментація – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтуються на певній технології. Вона може здійснюватись за такими критеріями:

1) потреба – це функція, яку намагаються задовольнити;

2) технологія – це існуючі способи виконання зазначених функцій;

3) тип споживачів – його визначають за географічними (локалізація), соціально-економічними (професія) та соціально-демографічними критеріями (вік, місце проживання);

4) географічний район – його враховують тоді, коли є істотні відмінності між споживачами різних районів.

Процес стратегічної сегментації ринку починається з визначення потреб, які необхідно задовольняти. Наприклад, існує потреба в засобах зв'язку. Технологія, за допомогою якої цю потребу може бути задоволено – це

бездротова (мобільний зв'язок) або провідна (Укртелеком). Тип клієнта – це пакети мобільного зв'язку розраховані на бізнес-клас і на рядового споживача. Тут різні категорії споживачів розглядаються як різні СЗГ. Наступна класифікація – за географією потреб – це приналежність основного клієнта до певної географічної зони країни. У межах однієї країни можливі регіональні розходження, які мають враховуватися шляхом подальшої сегментації ринку. У той же час, якщо виявляється, що параметри і перспективи майже збігаються у двох або більшій кількості країн, можна розглядати їх як єдину СЗГ.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів у межах ідентифікованого ринку товарів. Така сегментація може здійснюватись на основі соціально-демографічних характеристик, стилю життя, релігійних переконань, поведінки при купівлі товарів чи послуг тощо.

Сегментація ринку передбачає вибір цільових сегментів, які найбільше відповідають можливостям організації та особливостям розвитку ринку.

3. Оцінка галузевої привабливості організації та вибір стратегічних позицій. Матриця БКГ.

Після того як підприємство виділило окремі сегменти ринку, на яких воно діє або які має намір освоїти, доцільно зіставити та оцінити привабливість кожного з них. Для зіставлення різних СЗГ застосовують найрізноманітніші підходи. Один з них – матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Його сутність полягає у визначенні за допомогою матриці співвідношення частки ринку, що належить підприємству, до частки ринку, що належить його провідному конкуренту. Це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції підприємства у перспективі. Матриця БКГ дозволяє визначити місце кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) на ринку.

Стратегічна бізнес-одиниця – це напрям діяльності фірми, що має власні місію та завдання і планується незалежно від інших напрямів.

В матриці БКГ розглядаються лише дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. По осі Х відкладають показники відносних ринкових часток сфер бізнесу до ринкових часток лідируючих галузевих організацій; по осі Y – відносний темп зростання галузі, тобто відношення швидкості росту галузі до загальноекономічного темпу зростання.

Сфери бізнесу зображаються у вигляді кіл, радіус яких пропорційний часткам даних сфер бізнесу. Матриця складається з чотирьох квадратів.

Координатний простір горизонтальної осі Х від 0 до 1, в середині з кроком 0,1 і далі від 1 до 10 з кроком 1. Оцінка частки на ринку є результатом аналізу продажів всіх учасників галузі. Відносна частка ринку розраховується як відношення власних продажів до продажів найсильнішого конкурента або трьох найсильніших конкурентів, в залежності від ступеня концентрації на конкретному ринку.

Вісь Х розділяється на дві зони: зону високої відносної ринкової частки ($X > 1$) – це бізнес-області із сильними конкурентними позиціями і зону низької

відносної ринкової частки ($X < 1$) – це області із слабкими конкурентними позиціями. Межа двох областей проходить на рівні коефіцієнта 1,0. Значення 1 означає, що власні продажі рівні продажу найсильнішого конкурента.

Вісь Y також розділяється на дві зони: зону високого відносного зростання галузі ($Y >$ подвоєного дисконтованого загальноекономічного темпу зростання) і зону низького відносного зростання галузі ($Y <$ подвоєного дисконтованого загальноекономічного темпу зростання).

На рис. 4.2 наведено приклад матриці БКГ.

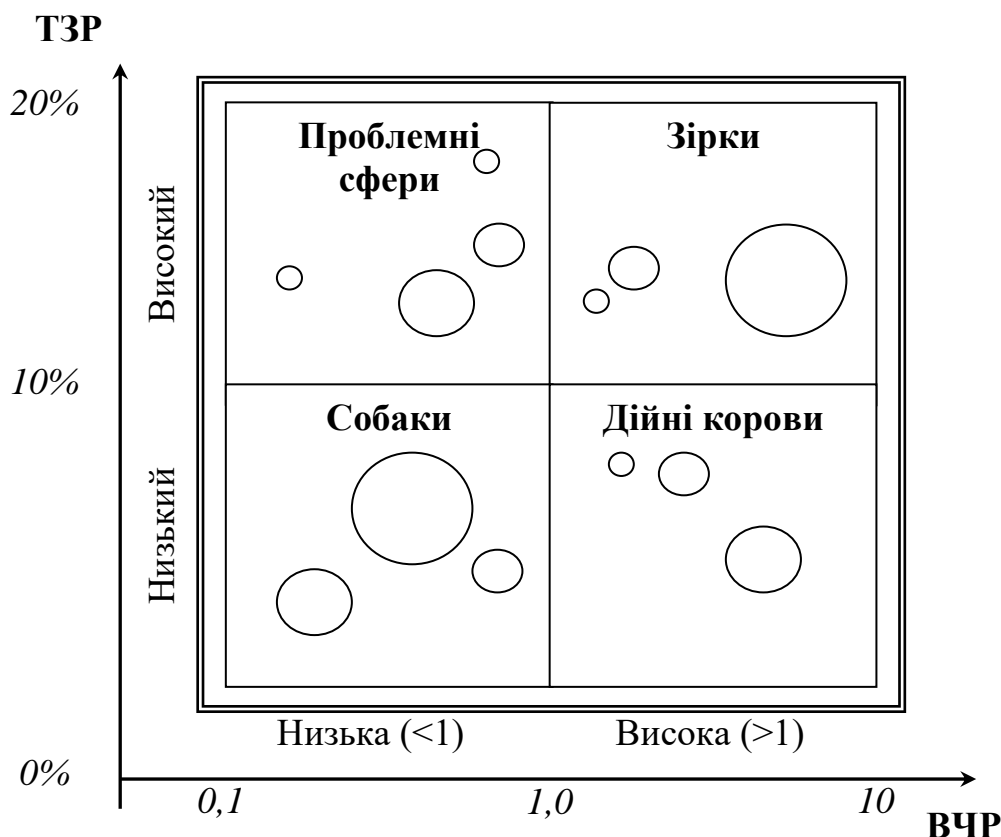


Рис. 4.2. Приклад побудови матриці БКГ

Темп зростання ринку (ТЗР) - це його динаміка, тобто річний темп зростання продукції даної галузі і можливість подальшого розширення ринку. ТЗР відкладається на вертикальній осі Y , де варіює від 0 до 20% і більше. 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Темп зростання ринку розраховується за формулою:

$$TZR = \frac{OP_{np}}{OP_{mp}}$$

де TZR – темп зростання ринку;

OP_{np} – обсяг реалізації поточного року, тис. грн.;

OP_{mp} – обсяг реалізації минулого року, тис. грн.

Відносна частка ринку розраховується за формулою:

$$ВЧР = \frac{ЧР_{сб}}{ЧР_{к}}$$

де $ВЧР$ – відносна частка ринку;

$ЧР_{сб}$ – частка ринку сфери бізнесу (підприємства);

$ЧР_{к}$ – частка ринку найвпливовішого конкурента.

По кожному продукту встановлюється перетин вертикальної і горизонтальної осі і малюється коло, площа якого відповідає частці продукту в обсягах продажу компанії. Кожне нанесене на матрицю коло характеризує окрему СБО.

«Зірки» – це найперспективніші сфери бізнесу в корпоративному портфелі, оскільки вони характеризуються високою відносною ринковою часткою і перспективною галуззю. Молоді зірки, як правило, вимагають значних інвестицій для збереження ринкової позиції. Зрілі зірки можуть самостійно забезпечувати своє, пропорційне ринковому, зростання. В той же час малоймовірно, що вони зможуть приносити чистий прибуток, оскільки весь одержуваний прибуток прямує на розвиток сфери бізнесу.

«Проблемні сфери» бізнесу названі так внаслідок складності ухвалення рішення щодо їх перспективи. З одного боку – низька відносна ринкова частка, з іншою – перспективна галузь. Тут необхідно ухвалити рішення або про збільшення ринкової частки (а для цього будуть потрібні інвестиції), або про видалення цієї сфери бізнесу зі складу портфеля за допомогою продажу, ліквідації або реалізації стратегії зняття врожаю.

«Дійні корови» характеризуються низьким відносним темпом зростання ринку і високою відносною ринковою часткою. Вони є основним джерелом прибутку в портфелі, оскільки фінансові ресурси потрібні, як правило, лише для збереження вже зайнятих позицій. Дійними коровами звичайно стають зірки.

«Собаки» характеризуються низькою відносною ринковою часткою і низьким відносним темпом зростання ринку. Як правило, собаки безперспективні в довгостроковому періоді і мають незначний інтерес з погляду поточного моменту, оскільки прибутки, які вони приносять малі (якщо взагалі існують) і маловірогідні в майбутньому. Звичайно собак ліквідовують, продають або піддають стратегії зняття врожаю.

ТЕМА 5. ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. Портфельний аналіз. Матриця БКГ.
2. Матриця Мак Кінсі – Дженерал Електрик.
3. Види стратегій за матрицею «Мак Кінсі».

1. Портфельний аналіз. Матриця БКГ.

Портфельний аналіз – це інструмент, з допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів в найбільш прибуткові чи перспективні напрямки і скорочення або припинення інвестицій в неефективні проекти.

Портфельний аналіз являє собою розподіл діяльності за окремими стратегіями щодо товарів та ринків. Застосування портфельного аналізу у стратегічному управлінні дозволяє виявити потенційні можливості ринку і сформулювати нові стратегії, оцінити портфель замовлень з метою вкладання коштів у найбільш прибуткові та перспективні стратегічні господарські підрозділи, а також припинення або скорочення інвестицій у неефективні проекти.

Найбільш поширеними методами портфельного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) та матриця Мак Кінсі –Дженерал Електрик.

Матриця Бостонської консультативної групи є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції підприємства на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної частки ринку.

У цілому матриця БКГ дає змогу дослідити фінансову взаємодію стратегічних бізнес-одиниць (СБО) у межах бізнес-портфеля підприємства, вказує стратегічні рішення як для інвестування та розширення, так і для ліквідації певних СБО і пояснює, чому пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації різні для різних господарських підрозділів. Вона також проста і зручна у використанні.

Основним недоліком матриці БКГ є те, що вона враховує лише два фактори: відносна частка ринку та темпи зростання ринку збуту. В моделі також не враховані середні значення оціночних факторів, а лише «високі» та «низькі». Матриця БКГ розрахована на короткострокову перспективу, її застосування можливе лише у відносно стабільних галузях економіки.

2. Матриця Мак Кінсі – Дженерал Електрик.

Альтернативний підхід, який усуває частину недоліків матриці БКГ, був запропонований компанією Мак Кінсі для аналізу диверсифікованого бізнес-портфеля компанії Дженерал Електрик. **Матриця Мак Кінсі – Дженерал**

Електрик, або «матриця привабливості ринку», ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожної СБО визначається за оцінкою привабливості ринку та конкурентоспроможності сфери бізнесу.

Алгоритм побудови матриці Мак Кінсі – Дженерал Електрик такий:

1. Визначають перелік показників для оцінки факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності сфери бізнесу.

Показники, які характеризують привабливості ринку збуту: рівень конкуренції, темпи зростання ринку, бар'єри входження на ринок, стійкість потреб споживачів, схильність до інфляції.

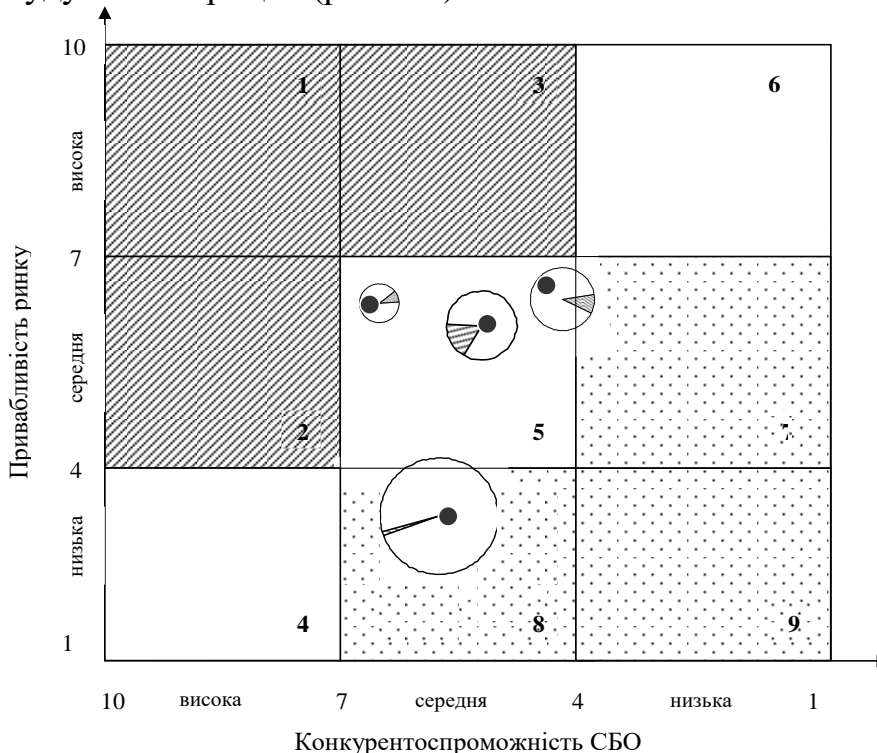
Показники, які характеризують конкурентоспроможність стратегічних бізнес-одиноць (СБО): якість продукції, виробничі потужності, продуктивність праці, впровадження інновацій, прихильність споживачів до товару.

2. Методом експертних оцінок визначають вагомість кожного показника (від 0 до 1), що відповідає його значенню при виборі стратегії. Сума вагомостей за кожним фактором повинна дорівнювати одиниці.

3. Для кожного показника методом експертних оцінок визначають його ранг за десятибальною шкалою (можливе застосування п'ятибальної шкали). Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 10 – найкраще значення).

4. Розраховують узагальнену оцінку кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу.

5. Далі будують матрицю. (рис. 5.1)



□ - зона росту; □ - зона вибіркового розвитку; ■ - зона «збирання врожаю»

Рис. 5.1. Матриця Мак Кінсі – Дженерал Електрик.

На горизонтальній осі відкладають значення фактора конкурентоспроможності СБО у межах від «10» до «1» при діапазоні рангу від «1» до «10», на вертикальній осі – значення фактора привабливості у межах від «1» до «10». За умови, коли ранг визначається за п'ятибальною шкалою, конкурентоспроможність СБО змінюється від «5» до «1», а привабливість ринку – від «1» до «5».

6. Поле матриці ділиться на дев'ять рівних квадратів: поле 1, 2, 3 – зона зростання (це СБО найпріоритетніші для інвестицій); поле 4, 5, 6 – зона вибіркового розвитку (СБО мають середній пріоритет); 7, 8, 9 – зона «збирання врожаю» (найменш пріоритетні СБО для інвестицій).

7. Положення кожної СБО показують у вигляді кола, діаметр якого відповідає розмірам ринку.

3. Види стратегій за матрицею «Мак Кінсі».

Для кожної зони передбачене застосування відповідних стратегій (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Види стратегій за матрицею «Мак Кінсі»

Привабли- вість ринку	Конкурентоспроможність СБО		
	Висока	Середня	Низька
Висока	<i>Стратегія захисту позицій:</i> - концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, - великі інвестиції, - розширення виробництва	<i>Стратегія розвитку:</i> - посилення слабких позицій, - пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, - визначення конкурентних переваг	<i>Стратегія вибіркового розвитку:</i> - спеціалізація на обмежених перевагах, - пошук засобів подолання слабких позицій, - елімінація
Середня	<i>Стратегія розвитку:</i> - інвестування найприбутковіших сегментів, - підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<i>Стратегія вибіркового розвитку:</i> - пошук шляхів отримання конкурентних переваг, - інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	<i>Стратегія збору врожаю:</i> - пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, - зменшення інвестування
Низька	<i>Стратегія вибіркового розвитку:</i> - захист ринкової частки, - концентрація на привабливих сегментах, - короткострокові перспективи	<i>Стратегія збору врожаю:</i> - короткострокові перспективи, - мінімальні вкладання	<i>Стратегія елімінації:</i> - припинення інвестування, - виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Види стратегій за матрицею «Мак Кінсі»:

1. **Перша стратегічна зона (зона росту)** охоплює квадрати 1, 2, 3 (рис. 5.1). Рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

2. **Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку)** охоплює квадрати 4, 5, 6. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СБО до першої зони.

3. **Третя стратегічна зона (зона збору врожаю)** охоплює квадрати 7, 8, 9. Рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СБО необхідно перейти до їх ліквідації.

Стратегії, рекомендовані для окремих квадратів, можуть бути сформульовані наступним чином:

1. *Збереження і укріплення позицій на ринку (стратегія захисту позицій)* шляхом:

- інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю;

- концентрації зусиль з підтримки сильних сторін бізнесу.

2. *Інвестування в боротьбу за лідерство (стратегія розвитку)* шляхом:

- вибіркового інвестування в сильні сторони діяльності;

- укріплення найбільш вразливих сторін діяльності;

3. *Значне інвестування в найбільш привабливі ринкові сегменти (стратегія розвитку)* шляхом:

- підтримання спроможності протидіяти конкурентам;

- забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення продуктивності.

4. *Збереження позиції і перефокусування діяльності (стратегія вибіркового розвитку)* шляхом:

- перенесення акценту на заробляння поточних грошей;

- концентрації на привабливих сегментах;

- захисту сильних сторін діяльності.

5. *Захист існуючих програм ринкової діяльності (стратегія вибіркового розвитку)* шляхом:

- пошук методів отримання конкурентних переваг;

- концентрації інвестицій в сегменти, де прибутковість є високою, а ризик відносно низьким.

6. *Забезпечення вибіркового росту (стратегія вибіркового розвитку)* шляхом:

- спеціалізації на основі сильних сторін діяльності;

- пошуку шляхів подолання слабких сторін діяльності;

- виходу з ринку, якщо відсутні вказівки про прийнятний ріст об'єму продаж.

7. *Обмежене розширення діяльності (стратегія збору врожаю)* шляхом:

- розширення діяльності, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому слід мінімізувати інвестиції і раціоналізувати всі виробничо-збутові операції.

8. *Головний акцент на заробляння грошей (стратегія збору врожаю)* шляхом:

- захисту позицій на найбільш прибуткових сегментах;
- модернізації продуктової лінії;
- мінімізації інвестицій.

9. *Вихід з ринку (стратегія елімінації)*. При цьому необхідно:

- вчасно розпродати товари за вигідною ціною;
- різко знизити постійні витрати, уникаючи при цьому інвестування.

Переваги матриці «Мак Кінсі – Джeneral Електрик»:

1) враховує більшу кількість факторів, ніж матриця БКГ і є більш досконалим інструментом стратегічного аналізу;

2) виділяє середньо-ринкові позиції СБО, характерні для більшості підприємств;

3) дозволяє більш точно визначити конкурентні позиції підприємства та збалансованість його портфелю, визначає альтернативи розвитку різних СБО підприємства за напрями інвестицій.

Недоліки матриці Мак Кінсі:

1) ускладнюється процес підготовки вхідної інформації, зростають вимоги до визначення і оцінки параметрів матриці;

2) зростає вплив суб'єктивного фактору, оскільки значення коефіцієнтів вагомості і рангу визначаються методом експертних оцінок;

3) неконкретність стратегій для СБО, що займають зону вибіркового розвитку (квадрати 4, 5, 6 в середині моделі).

ТЕМА 6. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1. Стратегії бізнесу за М. Портером.

2. Стратегії бізнесу за Ф. Котлером.

1. Стратегії бізнесу за М. Портером.

Майкл Портер, відомий економіст і професор Гарвардської бізнес-школи, запропонував три базові стратегії конкурентної переваги, які можуть використовувати компанії для успішної конкуренції на ринку:

- стратегію лідерства за витратами,
- стратегію диференціації,
- стратегію фокусування (концентрації зусиль на сегменті).

Стратегія лідерства за витратами спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами, які пропонують низькі ціни. Завдання цієї стратегії полягає в завойовуванні частки ринку за цінами конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу товарів за ринковими цінами. Перевага за витратами приносить прибуток доти, поки

конкуренти не почнуть агресивних спроб знизити ціни та збільшити обсяг продаж. *Девіз: «Ніхто не зробить дешевше».*

Досягнення лідерства за витратами означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів. Однак, застосовуючи цю стратегію, важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця.

Стратегія орієнтована на заволодіння більшої частини ринку і є *наступальною*. Лідери за витратами виготовляють товари еластичні за ціною і спроможні формувати на ринку нижню межу цін і витрат.

Лідерство за витратами найбільш доцільно, коли:

- попит еластичний за ціною;
- є велика кількість способів досягнення продуктової диференціації (широкий асортимент продукту) відповідно до вимог споживачів;
- більшість споживачів схильні використовувати товар звичайними способами;
- споживачі несуть незначні додаткові витрати в разі зміни виробника.

Лідерство за витратами пов'язане з ризиками:

- ризик "технологічного прориву" зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;
- ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;
- поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб;
- насичення ринку в разі зміни товару.

Стратегія диференціації передбачає створення унікального продукту (або послуги), що володіє специфічними властивостями, які відрізняють його від товарів конкурентів, з метою залучення більшої кількості покупців. *Девіз: «Ніхто не зробить це краще».*

Диференціація продукції та послуг означає здатність підприємства забезпечити унікальність та більш високу цінність продукту (порівняно з конкурентами) для споживача з точки зору рівня якості, наявності його особливих характеристик, методів збуту, післяпродажного обслуговування. Потенційною основою диференціації продукції є фактори, що підвищують цінність продукції для споживача, в тому числі психологічне задоволення. При диференціації собівартість товару підвищується, але витрати мають другорядне значення, тому що компенсуються за рахунок встановлення більш високої ціни.

Прояви диференціації:

- специфічні характеристики товару;
- післяпродажне обслуговування;
- забезпечення додатковими комплектами запчастин при продажу;
- дизайн;
- широкий асортимент моделей, розмірів, цін;
- надійність та безпека;

- технологічне лідерство в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання;

- унікальність виробів за стилями.

Диференціація продукції доцільна, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту;

- різноманіття продукції сприймається споживачами як цінність;

- незначна кількість конкурентів застосовує такі ж методи диференціації;

- можна вносити зміни в характеристики товару або послуги.

Ризики використання стратегії диференціації:

- споживач може відмовитись від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок;

- споживач може вирішити, що стандартизовані товари більш зручні у споживанні, ніж диференційовані;

- конкуренти можуть імітувати товари лідера галузі у диференціації до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту – об'єкту імітації.

- поява продуктів, що кардинально відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових підприємств, оскільки, споживачі виявляють прихильність до відомих марок.

Стратегія фокусування концентрує свою увагу на певній групі покупців, сегменті, товарній номенклатурі або географічному ринку. Метою даної стратегії є задоволення потреб вибраного сегменту з більшою ефективністю, ніж це можуть зробити конкуренти, обслуговуючі більш широкий сегмент ринку. Тобто значення даної стратегії полягає в роботі з вузьким колом покупців. *Девіз: «Зроблено спеціально для тебе».*

Виділяють два напрямки фокусування: у межах обраного сегменту ринку фірма намагається досягти лідерства за витратами, або посилює диференціацію продукції, або здійснює і те й інше. При обранні стратегії фокусування на зниженні витрат підприємство на конкурентному сегменті досягає нижчих цін при малих обсягах виробництва, більшій ефективності виробництва та збуту. Це захищає малі підприємства галузі від більш потужних, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої витрати.

При обранні стратегії фокусування на глибинну диференціацію потреб підприємство наближується до майже індивідуального виготовлення товару.

Фокусування доцільне за таких умов:

- конкуренти не мають наміру завойовувати даний сегмент ринку;

- підприємству не вистачає ресурсів для виходу на інші сегменти;

- стратегія не потребує великих капіталовкладень у ресурси порівняно зі стратегіями, спрямованими на охоплення усього ринку;

- стратегія робить вхід на новий ринок менш дорогим і більш простим.

Ризики застосування стратегії фокусування:

- обмежений ринок і залежність від сегмента – підприємство повністю залежить від одного сегмента ринку і якщо попит у цьому сегменті знижується через зміну трендів, економічні коливання або насичення, бізнес може втратити значну частину доходу;
- зміна уподобань споживачів – якщо компанія зосередила всі ресурси на виробництві товарів для конкретного споживача, раптові зміни його потреб можуть спричинити великі збитки;
- "пересегментація" ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах споживачів;
- запровадження інновації, що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншими способами.

2. Стратегії бізнесу за Ф. Котлером.

Філіп Котлер, один із найвідоміших фахівців у галузі маркетингу, запропонував кілька стратегій, які допомагають бізнесу розвиватися і будувати конкурентну перевагу. Його підходи ґрунтуються на аналізі поведінки споживачів і динаміки ринку.

Виходячи з частки ринку підприємства, позиції в галузі або ролі підприємства в конкурентній боротьбі Ф. Котлер виділив наступні бізнесові стратегії:

Стратегія лідера, що займає домінуючу позицію на ринку – означає сильні конкурентні позиції підприємства, його великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність підприємства-лідера впливати на ринкову діяльність інших підприємств.

Види стратегій:

- ***Стратегія розширення глобального попиту*** – передбачає пошук нових споживачів продукції, нових застосувань існуючих товарів; збільшення разового споживання товару. Ця стратегія використовується на початкових стадіях життєвого циклу товару, коли сукупний попит збільшується, а конкурентний тиск ще невеликий.

- ***Наступальна стратегія*** – це стратегія, яку компанія реалізує для нападу на конкурента, який бере участь на ринку. Це проникнення в нові сфери діяльності на основі власних інноваційних розробок, активного маркетингу, ноу-хау. Використовується підприємством-новатором.

- ***Захисна стратегія*** – спрямована на захист своєї частки від найбільш небезпечних конкурентів, передбачає утримання позицій фірми на ринку і попередження банкрутства.

- ***Стратегія демаркетингу*** – передбачає скорочення своєї частки ринку шляхом демаркетингу (негативний маркетинг) та скорочення попиту в деяких сегментах. Стратегія використовується за наявності завищеного попиту на продукт при недостатніх потужностях для його виробництва. Проводиться шляхом підвищення ціни або зменшення реклами. Мета стратегії – не знищення

попиту, а зниження його рівня. Найчастіше це робиться, коли витрати на виробництво, рекламу і просування продукту є більшими на одному ринку, ніж на інших ринках.

Стратегія «кидаючого виклик» (претендента на лідерство), тобто підприємства, що не займає лідерських позицій, але намагається зайняти місце лідера. Стратегія характерна для фірм, що не займають домінуючої позиції. Ця стратегія дає тим більший ефект, чим більшою часткою ринку володіє лідер, оскільки для нього прийняття зниженої ціни означає дуже великі втрати. Фірма, що кидає виклик втратить значно менше особливо якщо вона невелика.

Стратегія «того, хто прямує за лідером» притаманна підприємству з невеликою часткою ринку, яке узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів або копіює їх. Стратегія полягає в тому, що організація зосереджується на інноваціях (продуктах), які вже здобули визнання ринку. Основна мета такої стратегії – «безпечна торговельна політика», коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками. Фірма адаптується до рішень і дій конкурентів, насамперед лідера. Наприклад, підприємство встановлює ціни на власну продукцію відповідно до цінової політики лідера галузі.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТЕМА 7. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. PEST-аналіз.
2. SPACE-аналіз.

1. PEST-аналіз.

Для того, щоб успішно діяти в довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти передбачати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і нові можливості, що можуть відкритися для нього. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього середовища зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і можливості існують у ньому.

Одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу є *PEST-аналіз*.

Сутність *PEST-аналізу* полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Метою *PEST-аналізу* є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирима вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій,

непідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів:

- *P – Political-legal* – політико-правові. Фактори «*P*» – це фактори політико-правового оточення. В процесі їх аналізу підприємство повинно зрозуміти:

> як найближчим часом може змінитись законодавство (нормативна база) і як це вплине на роботу підприємства;

> наскільки значним буде державне втручання в бізнес;

> як будуть змінюватись міжнародні відносини.

- *E – Economic* – економічні. Фактори «*E*» – це фактори економічного оточення, в ході їх аналізу підприємство повинно спрогнозувати:

> зміни рівня інфляції та безробіття у бізнес-середовищі;

> зміни валютних курсів і вартості капіталу;

> загальну динаміку розвитку економіки (зростання або спад).

- *S – Sociocultural* – соціокультурні. Фактори «*S*» – це фактори соціального оточення, що включають:

> демографічну ситуацію (народжуваність, рівень освіти);

> особливості менталітету та культурні особливості;

> смаки.

- *T – Technology* – технологічні фактори. Фактори «*T*» – це фактори технологічного оточення, в процесі аналізу яких підприємство оцінює вплив:

> галузевих технологій (інновації в технологіях, обладнанні і матеріалах);

> Інтернету;

> інформаційних технологій.

Матриця PEST-аналізу має такий вигляд.

Матриця PEST-аналізу

<i>P</i>	<i>Політика</i>	<i>E</i>	<i>Економіка</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузь, включаючи частку держвласності 4. Незалежність ЗМІ 5. Податкова політика 6. Бюрократизація та рівень корупції 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти по відношенню до долара/євро 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси
<i>S</i>	<i>Соціум</i>	<i>T</i>	<i>Технологія</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Державна технологічна політика 2. Нові продукти 3. Швидкість змін у технології (певної галузі) 4. Нові патенти 5. Доступ до нових технологій

В деяких випадках окремо розглядають ще екологічні фактори – це фактори, що визначають ступінь впливу організації на екологічну ситуацію в регіоні або, навпаки, ступінь впливу стану навколишнього середовища на бізнес підприємства (виробництво технічних засобів вимірювання стану повітря, води, вміст шкідливих речовин в продуктах харчування).

Порядок проведення PEST-аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної вагомості від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показників вагомості кожного фактора повинна дорівнювати одиниці.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення вагомості фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

2. SPACE-аналіз.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного оцінювання дії) – комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування.

SPACE-аналіз дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Для підприємства оцінюють чотири групи факторів:

- фінансова сила підприємства;
- привабливість галузі;
- стабільність галузі;
- конкурентоспроможність підприємства.

Кожний фактор оцінюють експерти по шкалі від 0 до 10 і встановлюють відповідну вагомість (сума вагомостей за кожною групою критеріїв дорівнює 1). Розраховують зважену оцінку факторів всередині кожної з груп, а потім відкладають отримані значення на осях координат (рис. 7.1).

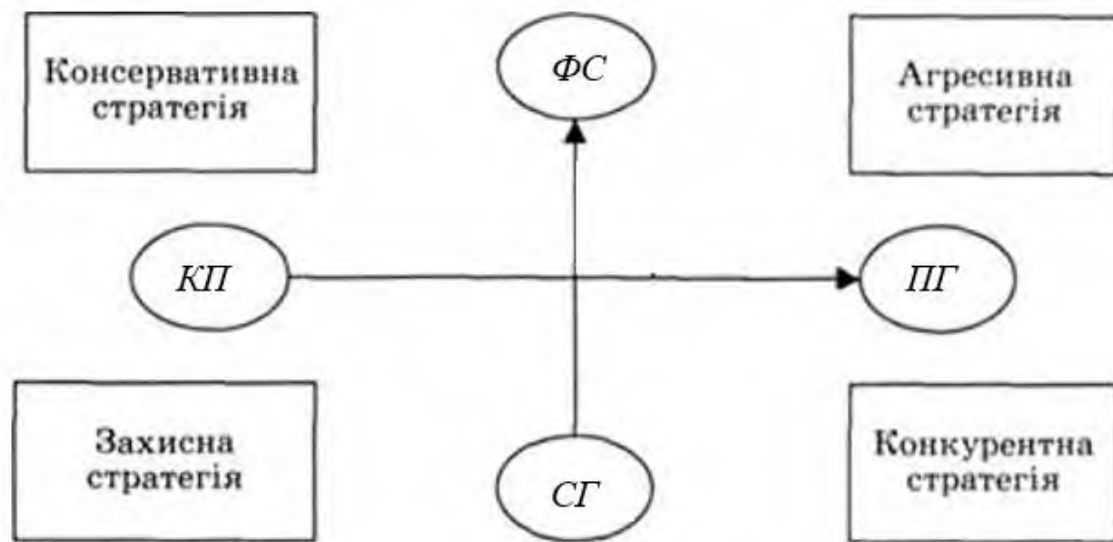


Рис. 7.1. Матриця стратегічного положення та оцінки дій (SPACE)

Для визначення вектора рекомендованої стратегії визначають координати точки $A(x; y)$ за формулами:

$$x = ПГ - КП \quad y = ФС - СГ$$

Залежно від стратегічного стану, доцільними є наступні групи стратегій:

Агресивна стратегія – цей стан типовий для привабливої галузі з незначною невизначеністю зовнішнього середовища. Підприємство отримує конкурентні переваги, які воно може зберегти та збільшити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватись на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на:

- розширення виробництва та продажів;
- цінову війну з конкурентами;
- освоєння нових секторів ринку;
- просування брендів.

Конкурентна стратегія – цей стан характерний для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільному зовнішньому середовищі. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно знизити загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми:

- пошук фінансових ресурсів;
- розвиток збутових мереж.

Консервативна стратегія – такий стан спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами росту. Зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Важливим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки.

Захисна стратегія – такий стан виникає в ситуації, коли підприємство працює в стабільній галузі, але йому не вистачає конкурентоспроможності продукції та фінансових коштів.

Ключовою стратегією є:

- особлива увага механізмам уникнення загроз;
- вихід з ринку (при відсутності перспектив).

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Особливості стратегічного планування. Організація стратегічного планування на підприємстві.

2. Характеристика етапу цілеутворення. Визначення місії підприємства та правила її формування.

3. Система стратегічних планів підприємства.

1. Особливості стратегічного планування. Організація стратегічного планування на підприємстві.

Планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення. Планування дає змогу компанії уникнути помилок і сприяє оптимальному прийняттю управлінських рішень. Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегічне планування є основою для всіх управлінських рішень та забезпечує функції організації, мотивації і контролю, які орієнтовані на розробку стратегічних планів. Воно охоплює формулювання місії та основних цілей організації, діагностику її середовища, генерування та аналіз стратегічних альтернатив з метою вибору найкращої з них, визначення необхідних ресурсів і координацію із зовнішнім середовищем.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових питання:

1. Де організація знаходиться в даний момент (який стан, яка ситуація)?
2. Чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
3. Як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися?

Процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів:

- 1) встановлення цілей;
- 2) визначення стратегій та заходів щодо їх реалізації;
- 3) передбачення послідовності майбутніх дій (на тривалий час) та закріплення їх у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 4) організація виконання планових завдань;
- 5) облік, контроль та аналіз їх виконання.

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

1) Цілевстановлення та цілереалізація – всі заходи та шляхи їх здійснення, які передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей.

2) Багатоваріантність, альтернативність та селективність – реакція підприємства на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи.

3) Глобальність, системність, комплексність і збалансованість – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності підприємства та взаємозв'язок між ними.

4) Спадковість і послідовність – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ.

5) Безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію.

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

7) Реалістичність і досяжність – врахування особливостей функціонування підприємства, відносно яких розробляються стратегічні плани та визначаються можливості досягнення певних параметрів.

8) Гнучкість, динамічність та реакція на ситуацію – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами життєвого циклу.

9) Ефективність і соціальна орієнтованість – забезпечення перевищення результатів, а також участь у пом'якшенні суспільних проблем.

10) Кількісна та якісна визначеність – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок.

11) Довгостроковість заходів – це орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі

2. Характеристика етапу цілеутворення. Визначення місії підприємства та правила її формування.

Перед вибором стратегії необхідно ідентифікувати місію та цілі фірми, а також оцінити стан її зовнішнього і внутрішнього середовища.

Місія – це принципове призначення організації, яким вона відрізняється від інших організацій і в рамках якого визначає характер операцій як зі своєю продукцією так і на ринках.

Місія – це призначення організації, основна мета її існування, спеціальні завдання, які виконуються уповноваженими особами. В місії деталізується статут підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви керівництва, тут не повинно передбачатися головною метою отримання прибутків, хоч це і є метою підприємства.

Місія підприємства містить:

- ✓ завдання підприємства з погляду його основних послуг, основних ринків і основних технологій;
- ✓ зовнішнє середовище стосовно фірми, що визначає робочі принципи підприємства;
- ✓ культуру організації, тобто якого типу робочий клімат існує всередині підприємства.

Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. При формулюванні місії підприємства *повинні враховуватись*:

1. Задача підприємства з точки зору його основних послуг або товарів, а також його основних ринків і технологій.

2. Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи підприємства.

3. Культура організації, тобто якого типу робочий клімат існує всередині підприємства.

Цільовий початок в діяльності організації виникає як відображення цілей та інтересів різних груп людей, так або інакше пов'язаних з діяльністю підприємства. *Основними групами людей*, інтереси яких впливають на діяльність організації, і які повинні бути враховані при визначенні її місії є:

- власники організації, які створюють і розвивають її для того, щоб за рахунок привласнення результатів діяльності організації вирішувати свої життєві проблеми;

- працівники організації, які своєю працею безпосередньо забезпечують діяльність організації, створення та реалізацію продукту, і які отримують від організації за свою працю компенсацію та вирішують за допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми;

- покупці продукту організації, які віддають їй свої ресурси в обмін на продукт, і які задовольняють за допомогою цього продукту свої потреби;

- ділові партнери організації, які перебувають з нею у формальних та неформальних ділових відносинах, і які здійснюють для організації комерційні

та некомерційні послуги та отримують аналогічні послуги зі сторони організації;

- місцеве суспільство, яке взаємодіє з організацією, і це пов'язано в першу чергу з формуванням соціального та екологічного середовища діяльності організації;

- суспільство в цілому (в першу чергу в ролі державних інститутів), яке взаємодіє з організацією в політичній, правовій, економічній та інших сферах макрооточення, і яке отримує від організації частину створюваного нею багатства для забезпечення суспільного добробуту і розвитку, результатами якого поряд з іншими членами суспільства також користується сама організація.

Місія організації повинна відображати інтереси всіх цих суб'єктів. Ступінь прояву в місії інтересів кожного з даних суб'єктів залежить від того, які розміри має організація, в якому вона бізнесі, де розміщена і т.д.

На основі загальної місії формулюються загальні цілі підприємства. Щоб зробити дійсний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик:

- 1) цілі повинні бути *конкретними і вимірними*. Формулюючи свої цілі в конкретних вимірних одиницях, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи;

- 2) цілі повинні бути *орієнтовані в часі*. Довгострокові цілі формулюються в першу чергу. Потім виробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей;

- 3) цілі повинні бути *досяжними*. Якщо цілі не досяжні, прагнення працівників до успіху буде заблоковано, а їх мотивація слабшатиме;

- 4) цілі повинні *взаємно підтримувати одна одну* – тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємно підтримуючими веде до виникнення конфлікту між підрозділами організації.

Цілі будуть важливою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім проінформує про них підлеглих і стимулюватиме їх досягнення в організації.

3. Система стратегічних планів підприємства.

Стратегічний план додає підприємству визначеність, індивідуальність, відкриває перспективу для підприємства, направляє його співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги. Тому, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалого періоду, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Стратегічний план має бути:

- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;

- гнучким, повинен реагувати на зміни в середовищі;
- чітким, ясним, легким для сприйняття;
- легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути:

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

Функції стратегічних планів:

1. Стратегічний план задає напрям діяльності організації і дозволяє їй краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також планування цін.

2. Стратегічний план забезпечує кожному підрозділу в організації чіткі цілі, які узгоджуються із загальними завданнями компанії.

3. Стратегічний план стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямів.

4. Стратегічний план примушує організацію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з погляду конкурентів, можливості і загрози в навколишньому середовищі.

5. Цей план визначає альтернативні дії або комбінації дій, які може зробити організація.

6. Стратегічний план створює основу для розподілу ресурсів.

Існують наступні види стратегічних планів:

Довгострокові (перспективні) – відображають довгострокові цілі і генеральну стратегію дій. Перспективні плани включають показники і пропозиції, які відбиваються в узагальнених, найчастіше фінансових, показниках. Перспективні плани розробляються на термін від 5 до 10 років.

Середньострокові – в їх основі лежить реальний попит на продукцію підприємства, зміна її характеристик в найближчому майбутньому, перебудова технології виробництва, фінансові обмеження, кон'юнктура ринку тощо.

Короткотермінові – таке планування охоплює період в декілька тижнів або місяців. Воно націлене на регулювання поточного використання ресурсів і реалізується через складання календарних програм виробництва і контролю за ним, управління матеріальними запасами та отриманими кредитами.

Оперативні – у завдання оперативного планування входить контроль за щоденним завантаженням устаткування, послідовністю операцій, розстановкою працівників тощо.

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління. Стратегічні зміни на підприємстві.
2. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку.
3. Корпоративна культура та мотивація персоналу.

1. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління. Стратегічні зміни на підприємстві.

Для того, щоб організація могла повною мірою скористатися всіма благами технології стратегічного управління, в ній повинен бути впроваджений комплекс стратегічного управління з п'яти взаємозв'язаних складових (рис. 9.1).

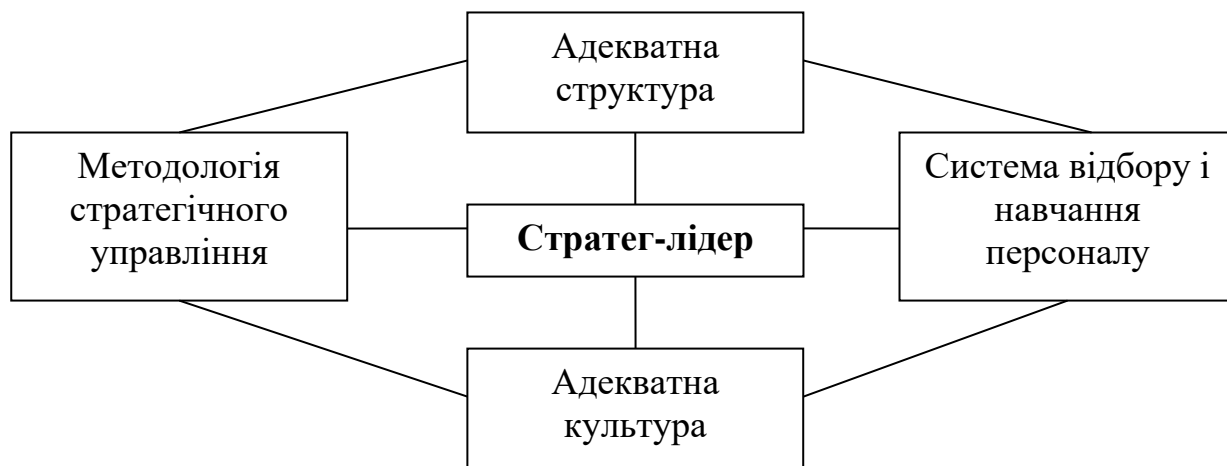


Рис. 9.1. Основні складові системи стратегічного управління в організації

1. *Стратег-лідер.* На чолі організації, що має повноцінну систему стратегічного управління, завжди повинна знаходитися людина (або група людей), що має, з одного боку необхідні повноваження в управлінні організацією, а з іншого – повністю розділяє концепцію стратегічного управління, впроваджує її в своїй організації і безперервно її удосконалює.

2. *Адекватна структура.* Структура організації в значній мірі визначає ефективність функціонування системи стратегічного управління.

3. *Адекватна культура.* Культура організації є дуже важливою, оскільки без створення адекватної культури не може бути ефективною системи стратегічного управління.

4. *Методологія стратегічного управління.* Мається на увазі сукупність принципів стратегічного управління, на яких воно будується, а також набір практичних інструментів.

5. *Система відбору і навчання персоналу.* Дана складова має дуже важливе значення, оскільки кадри вирішують все. Кожна організація будує систему відбору і навчання персоналу за своїми вимогами.

Велике значення для розробки та реалізації стратегії має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження стратегічного управління. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві або в разі нехтування ним – заважає.

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки і пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється в блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Система соціально-психологічного супроводження покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства, а також створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Опір змінам – це багатогранне явище, яке проявляється в формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (опір організації).

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

Сила опору групи залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації.

Опір системи – це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та передбаченими заходами.

У кожній організації спостерігається опір цих трьох видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі. Саме тому значну увагу треба приділяти тактиці впровадження змін, яка може мати три форми: примушування, переконання та залучення.

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. *Примушування* – це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко.

Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації та управління опором і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування поведінкових механізмів.

Адаптація – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на

традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним.

Управління опором застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. *Управління опором* передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно.

2. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку.

Організаційна структура управління (ОСУ) кожного підприємства має свої характерні особливості і відображає думку керівництва про систему підпорядкованості, політику призначення на посаду і підвищення по службі, розподілу завдань між підрозділами і т.д. Зміни корпоративної стратегії ведуть до змін в організаційній структурі підприємства. Якщо структура не відповідає даній стратегії, то необхідно вирішити, чи потрібна така стратегія і які зміни в організаційній структурі та кадрові зміни необхідно зробити для успішного здійснення стратегії. Потрібно вирішити наступні питання:

- Чи слід об'єднати окремі види діяльності в групі?
- Чи повинні рішення прийматися централізованим керівництвом або децентралізованим (керівниками на місцях)?
- Чи повинна організація мати жорстке управління (з множиною правил і перевірок)?
- Чи доцільна побудова багаторівневої організаційної структури з вузьким інтервалом управління або «плоскої» структури – з меншим числом рівнів управління, кожен з яких має широку сферу контролю?

При здійсненні стратегічного управління кожному підприємству доводиться розв'язувати 2 суперечливі проблеми:

- 1) постійно змінюватись відповідно до вимог зовнішнього середовища і внутрішніх потреб розвитку (вимоги гнучкості ОСУ);
- 2) зберігати загальну організаційну стабільність як засіб уникнення дезорганізації діяльності та хаосу (вимога стабільності ОСУ).

Вибір тієї або іншої організаційної структури залежить від цілого ряду чинників, найбільш значущими з яких є:

- розмір і ступінь різноманітності діяльності, властиві організації;
- географічне розміщення організації;
- технологія;
- динамізм зовнішнього середовища;
- стратегія, що реалізується підприємством.

В умовах розвитку стратегічного управління здійснюється перехід від традиційних до стратегічних ОСУ. В еволюції ОСУ підприємства прийнято виділяти три основних етапи:

1. Класичні ОСУ (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна).

2. Удосконалення лінійно-функціональної ОСУ (дивізійна, матрична, процесна).

3. Перехід до стратегічних ОСУ.

Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічної ОСУ, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, керівнику підприємства треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючу ОСУ і організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем ОСУ пов'язана з процесами змін, що зумовлені розвитком або занепадом окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючу ОСУ.

Успішні компанії вводять в ОСУ нову корпоративну одиницю, а саме – відділ стратегічного розвитку (відділ стратегічного управління). Цей відділ абсолютно відрізняється від відділу стратегічного планування і відіграє особливу роль для втілення стратегії в життя.

Необхідність появи такого відділу зумовлена тим, що існує постійна роз'єднаність між формулюванням стратегії та її втіленням. Відділ стратегічного управління повинен подолати цей розрив. Це абсолютно нова структура на корпоративному рівні організації, яка повинна слідкувати за всіма діями організації, що стосуються стратегії (від формулювання до втілення).

Відділ стратегічного управління може співпрацювати з іншими підрозділами організації. По-перше, він надає підтримку структурам в плані інструментарію, необхідного для впровадження корпоративної стратегії. По-друге, він забезпечує надання інформації про стратегію ключовим функціональним підрозділам, таким як відділ персоналу та фінансовий відділ.

3. Корпоративна культура та мотивація персоналу.

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії підприємства сукупність прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Культура визначає норми, що встановлюють правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і робить вплив на здатність організації до зміни стратегічного курсу. Іншими словами, це загальноприйняті на даному підприємстві цінності, що визначають пріоритети розвитку і мають вирішальне значення для виживання та успіху підприємства.

Можна виділити п'ять чинників, що визначають формування і застосування організаційної культури:

- цінності і переконання вищого керівництва;
- реакція керівництва на критичні ситуації;
- відношення до роботи і стиль поведінки керівників;

- система заохочення співробітників;
- критерії відбору, призначення, просування і звільнення з організації.

Корпоративна культура базується на основних етичних нормах і принципах діяльності. *До етичних норм відносяться:*

- чесність і дотримання закону;
- вирішення конфліктів;
- доброзичливість в торгівлі і ринковій практиці;
- використання внутрішньої інформації для забезпечення безпеки бізнесу;
- підтримка взаємин і практики прибутковості;
- оплата за виконану справу;
- використання інформації з інших джерел;
- політична активність;
- захист внутрішньої інформації;
- використання активів; ресурсів і власності компанії;
- оплата по контрактах тощо.

Загальними принципами діяльності компанії можуть бути:

- першочергова значимість споживачів і їх обслуговування;
- дотримання якості;
- використання інновацій;
- врахування індивідуальності службовців і зобов'язання компанії по відношенню до них;
- важливість дотримання чесності, прямоти і етичних норм;
- повага до акціонерів;
- повага до фірм-постачальників;
- важливість захисту навколишнього середовища.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини, порядку та швидкості змін, які треба здійснити в організаційній культурі на підприємстві та в окремих його підсистемах для забезпечення впровадження визначених стратегій. Важливе значення для забезпечення успіху підприємства мають особисті якості керівника (схильність до ризику, швидка реакція; перспективність, свобода мислення, схильність до творчості та ін.)

Кожен фахівець, який прагне набути певних якостей, щоб очолити стратегічно-орієнтоване підприємство, має ретельно досліджувати особисті можливості та обмеження, щоб у повсякденній праці над собою розвивати свої можливості та переборювати свої недоліки.

Мотивація є системою формування у працівників спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності. Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Мотивація сприяє формуванню поведінки працівника, групи або організації в цілому.

Стратегічна поведінка – це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; вона є проявом стратегічного мислення та знаходить вираження у механізмах розробки та реалізації стратегій.

Стратегічну поведінку потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій.

Розрізняють такі види компенсації:

– позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій;

– негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій;

– «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їхнього припинення (без негативної компенсації та покарання).

ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.

2. Процес організації стратегічного контролю. Основні етапи стратегічного контролю.

3. Принципи стратегічного контролю.

1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.

Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. В менеджменті без контролю неможливий управлінський процес. Існують декілька причин які обумовлюють необхідність управлінського контролю:

1. Необхідність спостерігати за тим, чим працюючі зайняті, що і як вони роблять. Сукупний ефект навіть дрібних помилок може суттєво вплинути на зниження потенціалу діяльності організації.

2. Постійні зміни в оточуючому середовищі з якими організація та її менеджери стикаються, вимагає відповідного реагування. Зміни вимагають керування не тільки намічених планів, а навіть цілей організації. Добре організований контроль допомагає менеджерам своєчасно пристосовуватися до змін.

3. Постійно зростаюча складність роботи організацій, які займаються бізнесом, внаслідок росту їх розмірів і масштабів виробництва. Зі зростанням виробництва менеджери, які відповідальні за виконання всіх задач організації, не можуть персонально спостерігати за кожним видом діяльності, а також

змінами умов на ринку і особисто вирішувати виникаючі проблеми. Тому їм необхідна формальна система контролю.

Стратегічний контроль на відміну від поточного контролю направлений на відповідність стратегічних результатів стратегічним цілям.

Стратегічний контроль – це збір і обробка інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, які були задані раніше в стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які визвали такі відхилення, їх оцінка і прийняття рішення про коригуючий вплив. Задача стратегічного контролю полягає не в тому, щоб зафіксувати невиконання, або будь-який зрив, а в тому, щоб не допустити зриву та досягнути стратегічних цілей в намічені строки.

Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей. Він не може існувати без поточного та заключного контролю.

Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає:

- контроль ефективності виконаних заходів і робіт;
- заслуховування на засіданнях керівних органів програм інформації про виконання найважливіших робіт та етапів, а також окремих виконавців завдань, що не відповідають встановленим параметрам.

Головна мета контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Фактори, що забезпечують *ефективність стратегічного контролю*:

- застосування досконалих методів і форм;
- єдність цілей та форм контролю;
- єдність елементів і цілей контролю;
- точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Стратегічний контроль повинен бути:

- всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати (контроль розглядається як засіб досягнення цілей);
- безперервним та регулярним;
- гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;
- відповідним змісту тих робіт, які контролюються, при цьому перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;
- зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;
- своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;
- економічним, тобто затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

2. Процес організації стратегічного контролю. Основні етапи стратегічного контролю.

Керівництво будь-якої стратегічної програми чи плану для організації ефективного контролю і отримання необхідної інформації про хід робіт мусить відповісти на такі запитання:

1. Чи робимо ми те, що збирались робити?
2. Чи беруть участь у виконанні плану (програми) саме ті виконавці, яких ми вважали за доцільне залучити?
3. Які саме заходи, передбачені планом (програмою) виконуються, та як визначаються проміжні та кінцеві результати?
4. Чи є такі заходи (в програмі, плані), які потребують спеціального встановлення стандартів чи нормативів?
5. Чи виконуються конкретні роботи своєчасно та в необхідній послідовності?
6. Як здійснює свої роботи «головний виконавець» (той, що відповідає за основний обсяг робіт)?
7. Як відбувається процес взаємодії між співвиконавцями?
8. Чи змінюється організаційна система (що розглядається як інструмент запланованих змін) відповідно до обраних стратегій?
9. Чи знайдено ресурси, що споживаються в межах планових кошторисів?
10. Чи інтегрована діяльність щодо програми або проекту з іншими запланованими видами діяльності на підприємстві?

Щоб отримати відповіді на ці запитання, потрібно створити певну систему стратегічного контролю, що складається з таких основних етапів:

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

3. Принципи стратегічного контролю.

Стратегічний контроль – це збирання й обробка інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка й ухвалення рішення про коригувальний вплив. Завдання стратегічного контролю полягає не в тому, щоб зафіксувати невиконання або який-небудь зрив, а в тому, щоб не допустити зриву, досягти стратегічних цілей у намічений термін.

Починається стратегічний контроль зі встановлення цілей розвитку об'єкта управління. Вимір отриманих результатів, моніторинг стану контрольованого об'єкта - наступна стадія стратегічного контролю. На заключній стадії

контролю відбувається порівняння результатів вимірів з цільовими орієнтирами, виявлення розбіжностей, які вимагають коригувального впливу та здійснення цього впливу.

Успішний стратегічний контроль повинен відповідати наступним принципам:

1. *Своєчасність*. Після бійки кулаками не махають, - говорить відоме прислів'я, тобто, нема рації здійснювати коригувальні впливи (махати кулаками), у тому випадку, коли дія (бійка) закінчилося.

2. *Орієнтація на результат*. Важливо проконтролювати результат виконання роботи, а не момент приходу на робоче місце після обідньої перерви: якість звіту, підготовленого співробітником, а не якість застругування олівців на його робочому місці.

3. *Простота*. Ускладнені процедури контролю, як правило, приводять до того, що гальмується виконання інших управлінських функцій. Доцільно контролювати лише кілька ключових показників, але робити це систематично й ефективно.

4. *Економічність*. Витрати на контроль повинні бути порівнянними з іншими видами витрат. Контроль не повинен ставати домінуючою функцією управління.

5. *Відповідність місії* організації. Стратегічному контролю підлягає в остаточному підсумку ступінь відповідності результату діяльності організації її місії. Стратегічний контроль повинен бути спрямований на основні цілі, критерії й показники діяльності організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Основні підходи до визначення стратегічного управління.
2. Напрямки розвитку стратегічного управління.
3. Сутність та зміст стратегічного управління.
4. Управління на базі контролю, екстраполяції, передбачених змін, управління на базі гнучких екстрених рішень.
5. Управління шляхом реструктуризації стратегічних задач, управління за слабкими сигналами, управління в умовах стратегічних несподіванок.
6. Сутність стратегії та її риси.
7. Особливості розробки стратегії.
8. Основні етапи циклу реалізації стратегії підприємства.
9. Сутність та мета стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
10. Аналіз факторів макросередовища організації.
11. Аналіз факторів мікросередовища організації.
12. Методика SWOT-аналізу.
13. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства.
14. Параметри та показники конкурентоспроможності підприємства.
15. Стратегічні зони господарювання та процес їх вибору.
16. Етапи оцінки привабливості стратегічної зони господарювання.
17. Процес стратегічної сегментації ринку.
18. Макро- та мікросегментація ринку.
19. Оцінка галузевої привабливості організації та вибір стратегічних позицій.
20. Матриця Бостонської консалтингової групи.
21. Методи портфельного аналізу.
22. Алгоритм побудови матриці Мак Кінсі – Дженерал Електрик.
23. Види стратегій за матрицею Мак Кінсі.
24. Стратегії бізнесу за М. Портером.
25. Стратегії бізнесу за Ф. Котлером.
26. Особливості стратегічного планування.
27. Організація стратегічного планування на підприємстві.
28. Основні принципи стратегічного планування.
29. Місія підприємства та правила її формування в процесі стратегічного управління.
30. Процес визначення загальних цілей підприємства.
31. Розробка стратегічного плану підприємства.
32. Функції стратегічних планів організації.
33. Види стратегічних планів організації.
34. Основні складові системи стратегічного управління в організації.
35. Стратегічні зміни на підприємстві, опір змінам.
36. Організаційна структура підприємства та її відповідність обраній стратегії розвитку.

37. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.

38. Вибір організаційної структури управління підприємством. Перехід до стратегічних організаційних структур.

39. Організаційна культура та чинники, що визначають її формування і застосування на підприємстві.

40. Загальні принципи та основні етичні норми діяльності стратегічно орієнтованої організації.

41. Процес досягнення стратегічних цілей організації та стратегічна поведінка керівника.

42. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.

43. Процес організації стратегічного контролю.

44. Сутність стратегічного контролю. Основні етапи стратегічного контролю.

45. Принципи стратегічного контролю.

46. Принципи побудови матриці БКГ.

47. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання.

48. Роль організаційної структури в реалізації стратегії.

49. Класифікація видів стратегічних господарюючих центрів.

50. Аналіз можливостей та загроз, сильних і слабких сторін підприємства.

51. Сутність та зміст стратегічного планування. Етапи стратегічного планування.

52. Основні групи людей, інтереси яких повинні бути враховані при визначенні місії підприємства.

53. Сутність та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/StrategicManagment.pdf>
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18893/Shershneva_Z.pdf?sequence=3&isAllowed=y
4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf
5. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмашова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1226_84077770.pdf
6. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
7. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qpw-c7a5.doc.html>

Допоміжна

1. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. Ірпінь, 2018. 390 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5911/1/6125_IR.pdf
2. Петрова, І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf

3. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf

4. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с. URL: https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5254/1/2019.2_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.120.pdf

5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доповн. Київ: Знання, 2010. - 406 с. URL: <https://infopedia.su/12x8627.html>

6. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81_%D0%BF_35%D0%9D_2010.pdf

7. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: "Експрес-Поліграф", 2002. 560 с. URL: http://librarium.mywebcommunity.org/%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%B8_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BD%D0%B5%D0%BC%D1%86%D0%BE%D0%B2_%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%8C_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.html