

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

З. Є. Шершньова

# Стратегічне управління

Підручник

Видання друге, перероблене і доповнене

*Затверджено  
Міністерством освіти і науки України*

**ББК 65.290.2**  
**Ш 50**

*Рецензенти:*

**Мартиненко М. М.**, д-р екон. наук, проф.  
(Київський економічний інститут менеджменту)

**Старостіна А. О.**, д-р екон. наук, проф.  
(Київський національний університет ім. Тараса Шевченка)

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України*  
*Лист № 1/11-945 від 14.03.03*

**Шершньова З. Є.**

**Ш 50** Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб.  
і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.  
ISBN 966–574–615–4

У підручнику викладено теоретичні, методологічні та практичні питання стратегічного управління як сучасного важливого напрямку менеджменту підприємств в Україні. Наведено характеристику логіки розробки і методів обґрунтування цілей, завдань, стратегій, змісту і форм організації окремих підсистем стратегічного управління.

Призначений для студентів, аспірантів і викладачів, а також буде корисним для спеціалістів, які формують стратегії підприємств і організацій, упроваджують системи стратегічного управління.

**ББК 65.290.2**

*Розповсюджувати та тиражувати*  
*без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

**ISBN 966–574–615–4**

© З. Є. Шершньова, 2004  
© КНЕУ, 2004

## ПЕРЕДМОВА

У першому виданні навчального посібника «Стратегічне управління» було розглянуто найпоширеніші теоретичні моделі й методи, які довели свою практичну значущість у діяльності провідних і успішних організацій світу. Перше видання створювалося в період, коли курс «Стратегічне управління» викладався для бакалаврів з менеджменту. За час, що минув відтоді, проблематика стратегічного управління набула актуальності для менеджерів та економістів різного фаху, що знайшло втілення в освітньо-кваліфікаційних характеристиках, освітньо-кваліфікаційних програмах і навчальних планах відповідних спеціальностей магістерського рівня.

Нині необхідність стратегічного управління в організаціях різного типу цілком беззаперечна. Зацікавленість зазначеною проблематикою відчувається на всіх рівнях управління державою: від Указів і доповідей Президента України, які завжди містять «стратегічну складову», та виступів народних депутатів на засіданнях Верховної Ради України до вимог пересічних громадян щодо оприлюднення стратегій розвитку окремих регіонів і підприємств. Це означає, що такі явища, як стратегія, стратегічні плани, проекти та програми поступово стають звичними для керівників і власників підприємств, а до того ж сформувався та дедалі зростає прошарок фахівців, які вже знають основний інструментарій стратегічного управління. Тепер головне завдання — навчити керівників втілювати ці знання у практику роботи окремих організацій, користуватися механізмами стратегічного управління з метою забезпечення їхньої діяльності в довгостроковій перспективі.

Добираючи матеріал, який пропонується читачам, ми намагалися врахувати специфічні потреби слухачів магістерських програм: для магістрів у галузі фінансів поглиблено розглянуто питання фінансових стратегій і фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління; для магістрів з управління персоналом — стратегії управління персоналом та соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління; для магістрів з інформаційних технологій — інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління; для кожної з окре-

мих функціональних сфер управління сучасними організаціями акцент зроблено на переході від обґрунтування змісту стратегій, оформлення їх у вигляді планових документів певного типу до створення механізмів для забезпечення їх виконання, включаючи відповідні приклади застосування окремих інструментів — моделей (середовища, портфельного аналізу, «дерева цілей» та «дерева рішень» тощо), структури планів та програм, організаційних структур управління.

У підручнику висвітлено як поширені, перевірені практикою діяльності численних підприємств, так і порівняно нові елементи та інструменти стратегічного управління, що останніми роками продемонстрували свою ефективність на успішних підприємствах світу.

Варто також зауважити, що в менеджменті взагалі, зокрема й у стратегічному управлінні, не існує готових «найкращих» рецептів, і жодний підхід, навіть якщо він показав свою ефективність на окремому підприємстві, не є універсальним. Кожен керівник має чітко усвідомлювати всі особливості конкретної ситуації, в якій було досягнуто певного ефекту. Тобто у стратегічному управлінні рівноцінними складовими є наука та мистецтво управління.

Кожен читач має усвідомити, що навіть вивчивши певний розділ підручника, присвяченого розгляду певного елемента стратегічного управління, він не стане одразу фахівцем зі стратегічного управління. Велике значення має практичне втілення запропонованих моделей і методів у діяльності підприємств та організацій, що дає змогу вибрати інструментарій відповідно до специфічних особливостей організації та її оточення, знайти найефективніший варіант побудови системи стратегічного управління, виходячи з обраних цілей та стратегій розвитку.

Структура підручника відповідає програмі дисципліни «Стратегічне управління» та відбиває перебіг реального стратегічного процесу на успішних підприємствах — від аналізу та оцінювання середовища, через визначення цілей та стратегій, формування стратегічних планів, проектів і програм до створення підсистем організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного спрямування, що забезпечують функціонування організації у стратегічному режимі.

У підготовці матеріалів до друку (оформлення рукопису, підготовка схем та рисунків) активну участь узяли *С. В. Оборська, Ю. М. Ратушній, О. І. Гарафонова, А. О. Свирська*, за що автор висловлює їм подяку.

Запропоновані в підручнику моделі самі по собі становлять певний інтерес, оскільки знайомлять читача зі стратегічним підходом до діяльності реальних систем, проте головна мета викладу — сформулювати знання, необхідні саме українським менеджерам, які працюють у динамічному, невизначеному середовищі та мають забезпечити ефективне функціонування своїх підприємств у довгостроковій перспективі. Чи вдалося це — оцінювати читачам. Автор із вдячністю сприйме зауваження та пропозиції.

## **ВСТУП**

Останніми роками вже доволі багато написано про стратегії, стратегічне планування та управління. У світовій літературі з теорії управління стратегічну діяльність визнано як окремий перспективний предмет дослідження. Проте в Україні теорія та практика стратегічної діяльності й управління нею ще не посіли належного місця. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження неможливості скористатися досвідом зарубіжних корпорацій на українських підприємствах до вельми обережного припущення про те, що окремі прийоми стратегічного управління можуть бути впроваджені в недалекому майбутньому. Отже, йдеться про вкрай песимістичне ставлення до цього питання.

Ідеї стратегічного управління поступово поширюються через літературу, семінари та конференції, і елементи його починають опановувати деякі організації. Однак знання зі стратегічного управління ще не набули практичного застосування в повному обсязі. І головна причина — невміння управлінців думати та керувати стратегічно. Натомість безліч часу марнується на пошуки панацеї від скрутного становища підприємства.

На наш погляд, потрібно проаналізувати процеси виникнення та поширення стратегічного планування, а згодом і стратегічного управління в різних країнах і порівняти умови їх перебігу із ситуацією, що склалася в економіці України.

Сфера управління нині вважається найскладнішою, оскільки менеджери будь-якого рівня — державного чи цехового — працюють багато й завзято, що не гарантує, проте, ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їхнього керівництва. Це доводить необхідність нових підходів до управління.

Проведені вітчизняними та зарубіжними соціологами дослідження показують, що менеджери не розрізняють таких понять,

як «робота» і «результат», а через це поточна, звичайна робота перешкоджає їм досягати високих результатів. Крім того, цю поточну діяльність керівників, на яку вони витрачають найбільше часу, може не гірше, але дешевше виконати будь-хто з підлеглих. Такий підхід скорочує можливості зробити певний внесок у майбутній успіх бізнесу.

Треба знайти цільові орієнтири, що є вирішальними для успіху підприємства, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходів щодо їх досягнення — саме в цьому й полягає стратегічне управління.

У пропонованому читачам навчальному посібнику висвітлено основи стратегічного управління, актуальні питання стратегічного аналізу, планування та забезпечення функціонування підприємства у «стратегічному режимі». У посібнику узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи щодо побудови окремих елементів і системи стратегічного управління загалом; наведено методи аналізу середовища та обґрунтування стратегій різних типів, а також характеристики систем стратегічного планування, різних підсистем стратегічного управління, що забезпечують підтримку стратегічної діяльності на підприємстві, розкрито методичні підходи до їх формування.

# Частина I

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ І ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ

---

### РОЗДІЛ 1

#### **ЕВОЛЮЦІЯ РОЗУМІННЯ ТА ПЕРЕДБАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО ПІДПРИЄМСТВ (історичний огляд)**

Потреба та здатність передбачати розвиток подій і їх наслідків характерні для людини. Це пояснюється тим, що перед початком будь-якої діяльності, приймаючи рішення щодо її доцільності, людина спочатку уявляє цю діяльність, а також можливі результати її здійснення, які зіставляє зі своїми цілями. Унаслідок постійного повторення дій (а це «повторення» залежить від характеристики стабільності та визначеності умов діяльності) формується динамічний стереотип, що охоплює усвідомлене та неусвідомлене передбачення. А оскільки будь-яка організація — це сукупність осіб, які спільно працюють заради досягнення загальної мети, таке передбачення необхідне і для будь-якої організації.

Обґрунтованість передбачення залежить від таких чинників:

- ступеня сприйняття та розуміння явищ і процесів на підприємстві й навколо нього;
- рівня передбачуваності розвитку цих явищ і процесів;
- оцінки можливості управлінського впливу на ці процеси та явища за допомогою доступного методичного й технологічного інструментарію.

Завдання так званого наукового передбачення полягає в тому, щоб на підставі наукових методів логічного аналізу та синтезу «виводити» майбутнє з минулого та сьогоденного. Передбачити обриси (або лише окремі елементи) майбутнього, які тільки проглядають з теперішнього, певною мірою допомагає інтуїція.

**Наукове передбачення** — це діяльність із застосування окремих методів, прийомів та інструментів, які дають змогу уявляти перебіг процесів і явищ у майбутньому в певній послідовності з установленням чітких взаємозв'язків.

Передбачаючи зміни, потрібно застосовувати наукові, а також інші раціональні та інтуїтивні прийоми й методи, спиратися на складний

комплекс прогнозно-аналітичних, методичних і соціально-психологічних підходів. Кожна організація, зорієнтована на доволі тривале існування та розвиток, має постійно оцінювати своє становище як усередині, так і зовні: аналізувати технологію і організацію виробництва, обладнання, діяльність персоналу, а також систему постачання та збуту, обслуговувані ринки, законодавство, яке регулює його діяльність, тощо.

Змінюваність усіх цих чинників має різний ступінь передбачуваності, а тому кожне підприємство стикається з різним рівнем визначеності ситуації, що склалася, та тенденцій її розвитку.

**Невизначеність** — одна з характеристик численних явищ, що їх розглядає теорія і практика менеджменту: поведінки окремої особи чи групи осіб, організації в цілому, прийняття рішень різного типу; оцінювання прогнозів; розробки стратегій тощо.

**Рівень невизначеності** характеризується браком або повною відсутністю інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність підприємства.

Чим більший рівень невизначеності, тим нижча якість управлінських рішень та ефективність дій. Тому необхідно мінімізувати (в ідеалі — звести нанівець) невизначеність для підвищення якості управлінського впливу за рахунок структурування інформації про ситуацію всередині та навколо підприємства, тобто виокремити визначені та невизначені параметри, дібрати методи підвищення визначеності останніх і т. ін. Зменшення невизначеності сприяє впорядкуванню діяльності керівників підприємства, дає їм змогу розробляти рішення щодо адаптації організації та окремих її підсистем до змін ситуації.

Протягом ХХ століття відбувався пошук методів зменшення невизначеності в діяльності організацій. І досі збереглася ще тенденція ігнорувати передбачення або відшукувати обхідні шляхи у випадках, коли виникають некеровані або лише частково керовані фактори. Ця тенденція була особливо виразною на етапах відсутності «регулярного» планування та в разі використання короткострокового планування. Іноді за стабільних умов функціонування та за певного поєднання досвіду зі здоровим глуздом можна сподіватися на відшукування зазначених «обхідних шляхів» стосовно слабо структурованих та неструктурованих проблем. Однак щоразу потрібно знати, коли можна, а коли — ні орієнтуватися тільки на нинішній стан об'єктивних умов. Але стан об'єктивних умов — це не тільки теперішні оцінки, а все те, що може далі відбутися впродовж певного проміжку часу та вплинути на відносну цінність тих рішень, що приймаються.

Отже, залежно від типу проблеми на вибір методів передбачення її розвитку та інструментів розв'язання може впливати різна сукуп-



ність взаємозв'язаних факторів, як-от: інфляція і дефляція, економічне процвітання або депресія, страйки, землетруси, терміни поставок сировини, коливання цін, податки тощо, які ускладнюють розуміння подій, що відбуваються нині, і тим більше тих, які можуть (або ні) відбутися в майбутньому. Розуміння тенденцій та передбачення процвітання або занепаду підприємств втілюються в системах управління, їх спрямованості та основних характеристиках.

А. Файоль та Л. Урвік ще у своїх перших працях зазначали, що передбачення — це відправна точка планування діяльності підприємств, управління взагалі. Залежно від розуміння тенденцій розвитку економіки, галузі чи окремого підприємства, а також необхідності та можливостей передбачення, що створюються сьогодні, сучасні фірми у процесі становлення та розвитку власних систем планування можуть проходити (у дещо скороченому варіанті) історичний шлях розвитку планування та управління підприємствами за останні 50—60 років. Чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління наведено в табл. 1.1. Розглянемо головні характеристики цих фаз.

Таблиця 1.1

**ФАЗИ ПЕРЕХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
ЗАЛЕЖНО ВІД СТУПЕНЯ ПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ ЙОГО МАЙБУТНЬОГО**

Характеристика фаз	Основні орієнтири
<i>Фаза 1</i> Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що складається. <b>Планування</b> , зорієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів (бюджетування) і поточних планів (оперативне і тактичне планування). Домінування <i>бюджетування та фінансового контролю</i> як інструментів управлінського впливу
<i>Фаза 2</i> Управління «від досягнутого» (з елементами передбачення)	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації. <b>Планування</b> використовує екстраполяційне передбачення, перехід до <i>довгострокового</i> планування
<i>Фаза 3</i> Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації. <b>Планування</b> — <i>стратегічне</i> , що містить «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт — ринок»
<i>Фаза 4</i> Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Опанування стратегічної поведінки, механізмів впливу на середовище. <b>Стратегічне планування</b> пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, передбачає їхню зміну на вимоги середовища, використовує всі досягнення зазначених раніше фаз. Використання розвинених систем <i>стратегічного управління</i>

## 1.1. Бюджетування та фінансовий контроль

На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку й становлення управління як науки (тобто на початку ХХ століття). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дозволяє фірмі розвиватися такими темпами, які «задаються» можливостями її внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на фактори, що діють за межами підприємства, повністю спрямовуючи свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

Поточне бюджетування має певні *переваги*.

### 1. З погляду витрат:

- забезпечує економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
- забезпечує контроль витрат залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;
- дає змогу зменшувати витрати за рахунок децентралізації рішень;
- орієнтує керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів.

### 2. З погляду управління фінансами:

- дає змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;
- дає змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;
- підвищує імідж підприємства перед фінансовими організаціями (за вмiлого використання методу та супутних йому елементів).

### 3. З погляду комерційної діяльності:

- зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі річного періоду планування;
- дає змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом.

### 4. З погляду планово-аналітичної діяльності:

- змушує ретельно аналізувати всі сторони діяльності підприємства; потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що

регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;

- є засобом кількісного оцінювання досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);

- є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») у діяльності, пов'язаній з виконанням планів.

5. З погляду загального керівництва:

- чітко визначає місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;

- забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

- створює умови для децентралізації відповідальності;

- підвищує гнучкість за рахунок розподілу обов'язків.

6. З погляду організації контролю:

- створює підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;

- дає змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні).

7. Підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Варто зазначити, що переваги поточного планування та бюджетування на практиці можуть і не реалізовуватись у разі невадлого здійснення відповідної діяльності.

Бюджетування пов'язане з певними *труднощами*:

- 1) потребує великих витрат часу та грошей у процесі його освоєння;
- 2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

- 3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);

- 4) не замінює інших методів управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування є характерною особливістю управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Спільним для поточного планування та бюджетування є їхня короткостроковість (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

У період 1920—1930 років в Україні, як і в усьому колишньому СРСР, розробка п'ятирічних планів розвитку господарства призвела до своєрідного «планового буму», що сприяло формуванню методології планування: балансового методу, застосуван-

ня техніко-економічних нормативів і варіантних наближень тощо. За допомогою системи централізованого планування вся економіка трансформувалась у «єдину фабрику» чи корпорацію. За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробкою довгострокових цілей та заходів щодо їх досягнення. Незважаючи на існування п'ятирічних планів розвитку народного господарства, протягом десятиліть річні техпромфінплани були, по суті, основною формою планування. Несамостійність радянських підприємств у передбаченні та плануванні майбутнього стримувала пошук більш ефективних методів виробництва та управління, орієнтувала на використання управління «за відхиленнями» від централізовано заданих (іноді недосяжних) параметрів. Це дає змогу порівнювати бюджетування та поточне планування на централізовано керованих підприємствах радянського типу.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень за кварталами та місяцями. Бюджет став першим втіленням планів організації як у цілому, так і за окремими її підрозділами. У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, а також так звані «О-бюджети», що орієнтували кожний структурний підрозділ організації незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У таких варіантах система бюджетування використовується й нині.

Ще одним результатом застосування розвиненої системи бюджетування стало внутрішнє організаційне структурування підприємства за рахунок створення «внутрішніх центрів фінансової відповідальності», що були прообразами таких внутрішніх організаційних формувань, як «центри прибутків», «внутрішні венчури», «стратегічні господарські центри» тощо (див. розд. 11—12).

Традиційні методи поточного планування та бюджетування, що є необхідною складовою внутрішнього управління будь-яким підприємством, нині включаються до фінансово-економічного механізму забезпечення його функціонування.

Поточне планування та бюджетування можуть здійснюватись у повному та неповному обсязі залежно від умов існування та управління підприємством.

Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розробляються бюджети збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень і т. ін. Це можливо за умов, коли плани — це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання (докладніше див. частину IV).

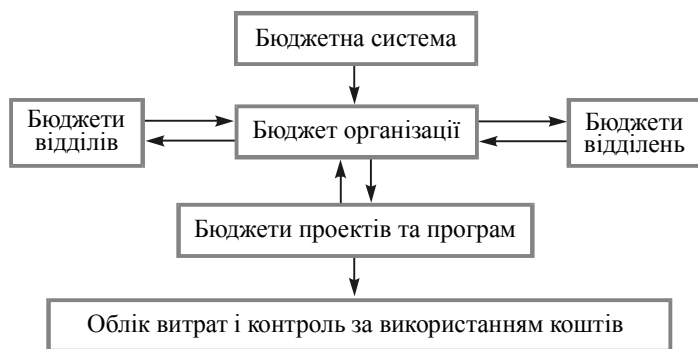


Рис 1.1. Елементи бюджетної системи організації

Розвиток економіки та окремих підприємств спонукав до формування складних систем виробничого й управлінського типу, що вимагало більш тривалих передбачень наслідків прийнятих рішень. Це зумовило перехід до довгострокового прогнозування та планування.

## 1.2. Довгострокове планування

Кожне підприємство, щоб забезпечити обґрунтування свого розвитку, має оцінити власні перспективи. Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення планового горизонту за межі року були такі:

✓ для країн із централізовано-плановою економікою — необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував ке-

рованість будь-якого об'єкта в економіці, разом з адміністративними важелями;

✓ для підприємств, що функціонували в ринковій економіці, — наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювали можливості розвитку підприємств.

Протягом 1950—1960 років вже було, крім того, створено основний науково-методологічний апарат (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування фірми та формулювати на цій основі перспективні цілі розвитку підприємств.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими обмежувальними факторами вважали фінансові ресурси, що ними розпоряджалось підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та позики. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на триваліший час.

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування, вбачаючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо. Водночас підприємство як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництва, збуту, фінансів, персоналу тощо, яким для більш ефективної взаємодії, з метою отримання високих результатів діяльності підприємства загалом потрібно заздалегідь проаналізувати, скоординувати свою діяльність, спроектувати на більш обґрунтованих засадах свій розвиток і включити відповідні завдання до планів розвитку всієї організації. У різних варіантах усі процвітаючі фірми світу мають схожі процеси планування.

У СРСР з 1920-х, а у країнах з ринковою економікою — з 1960-х років довгострокове (5—6 річне) планування стало застосовуватися і на урядовому рівні. У таких розвинених, ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Великобританія — на Заході, Індонезія, Тайвань — на Сході, саме планування відіграло неабияку роль у досягненні ними відчутних результатів.

Досвід застосування довгострокового планування, зорієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі в керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього (докладніше матеріал щодо прогнозів розглядається в підрозд. 5.2). Підприємства витрачали багато часу та грошей на розробку складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів, які, зрештою, знаходили місце на полицях шаф, а рішення про діяльність підприємства приймалися таким чином, неначе планів зовсім не існувало. Це була природна реакція менеджерів-практиків на розбіжності між змістом планів і дійсністю: у довгостроковому плануванні не орієнтувалися на варіанти негативного розвитку подій; вважалося, що всі негаразди можна подолати<sup>1</sup>.

Найяскравішим прикладом очікувань щодо ролі довгострокового планування стала одна з ранніх праць Г. Мінцберга [68], де він розглядав різні підходи до планування: підприємницький, адаптивний та плановий (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Підходи до планування [68]

Підприємницький підхід визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства і за допомогою послідовних рішень і дій для їх втілення скеровує його (підприємство) розвиток за одним із можливих варіантів; адаптивний — орієнтується на постійне реагування на проблеми, що виникають, тому шлях підприємства — це короткі кроки за невизначеної перспективи; плановий (у розумінні довгострокового підходу) дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено. Наступні роки показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довгострокового планування для реального життя.

Тим часом набули поширення системи «дослідницьких», «нормативних» та «організаційних» прогнозів, що доповнювали класичні екстраполяційні прогнози (рис. 1.3).

<sup>1</sup> Так, у колишньому СРСР недоліки централізованого довгострокового планування намагалися подолати на основі децентралізації, переходу від галузевого до територіального планування, розширення прав підприємств, зміни пріоритетів тощо.

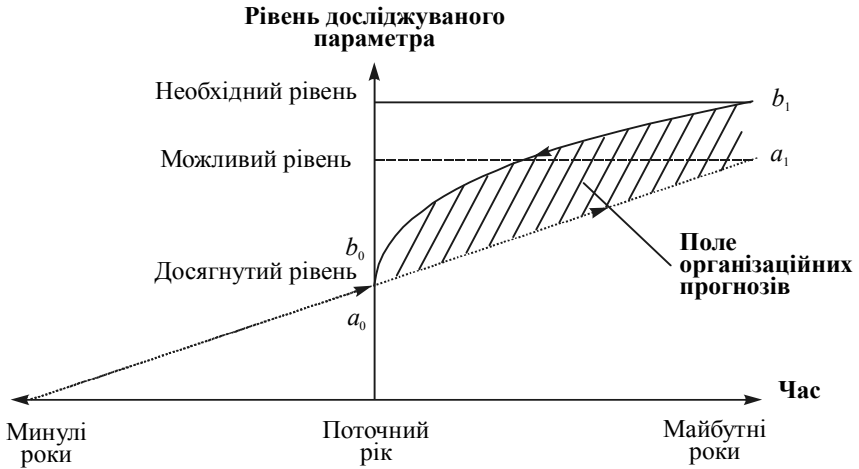


Рис. 1.3. Взаємозв'язок дослідницького, нормативного та організаційного прогнозів

«Дослідницький прогноз» (як варіант екстраполяційного) — передбачає розвиток явищ і процесів з використанням тенденцій, що склалися в попередніх періодах (лінія  $a_0 - a_1$  на рис. 1.3) і відбуваються можливості розвитку.

«Нормативний прогноз» бере за базу встановлені бажані параметри майбутнього явища, процесу або системи (лінія  $b_0 - b_1$  на рис. 1.3) і визначає тенденцію «від необхідного» — теперішнього часу. Зауважимо, що бажання і/або потреби розвитку найчастіше переважають можливості, тому тренд «нормативного прогнозу», як правило, окреслює верхню межу розвитку.

Між трендами «дослідницького» та «нормативного» прогнозів міститься поле «організаційних» прогнозів, тобто таких, що потребують виявлення факторів впливу, аби забезпечити потенційне зближення виявлених тенденцій.

«Організаційні прогнози» альтернативні за своєю сутністю, оскільки залежать від визначення цілей та обмежень щодо їх досягнення. Варіанти цілей/обмежень подаються далі у планових документах різного типу.

Використання системи прогнозів (особливо наявність «організаційних», які стали передумовою альтернативних планів) стосовно різних об'єктів, що мали різні характеристики щодо тенденцій та темпів змін, зумовили необхідність багатоваріантних розрахунків, урахування впливу чинників середовища, тобто створили передумови для переходу до стратегічного планування.



### 1.3. Стратегічне планування<sup>1</sup>

У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. Постала потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивіда), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство стало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування. Розв'язання цих проблем зумовило перехід від довгострокового до стратегічного планування, яке за своїми основними ознаками було більш гнучким (рис. 1.4). Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування протягом 1960—1980 років [76]:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності;
- науково-технічний прогрес;
- розвиток зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів;
- лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє — не за всіма параметрами краще за минуле.

---

<sup>1</sup> Докладніше сутність та способи побудови системи стратегічного планування — див. частину IV.



Рис. 1.4. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування [7]

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього тлумачиться доволі широко:

- як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу,
- як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення,
- як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

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

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їх досягнення, тобто визначенням стратегічної поведінки підприємства в системі «продукт — ринок».

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, у виваженому поєднанні балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило подальше підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств. Адже такий аналіз дає змогу чітко визначати, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які — середньострокових термінів їх здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає й кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається ширший вибір дій на перспективу.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді в Пентагоні. Дуже близька до неї система «прогноз — програма — план», що почала впроваджуватись у колишньому СРСР після 1979 року згідно з Постановою ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР № 695.

Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їх досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально-економічних чинників, установлених як критерії на довгостроковий період.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що їх здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

## 1.4. Стратегічне управління

У травні 1971 року в Піттсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. Рік 1973-й вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати розглянуті далі обмеження стратегічного планування.

1. Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій. Перефразовуючи Пітера Друкера, можна сказати, що стратегічне планування — це передусім управління розробкою та виконанням планів, а стратегічний менеджмент — управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації.

2. Стратегічне планування — аналітико-прогнозний процес, а стратегічний менеджмент — процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з них має розвиватися стратегічно.

3. У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні. У стратегічному менеджменті, крім того, враховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні фактори. Таким чином, стратегічне планування відповідає на запитання «що робити?», а стратегічний менеджмент, який включає в себе стратегічне планування як невід'ємну свою функцію, — на запитання «як?», «коли?» і «хто це буде робити?».

4. Стратегічний менеджмент складається зі взаємозв'язаних процесів: формулювання стратегій; розвитку ділових здібностей компанії; управління впровадженням стратегій [6].

Відтоді відбулося розмежування функцій поточного та стратегічного управління, почали закладатися основи розвитку останнього.

Основні характеристики «регулярного», зорієнтованого на поточну діяльність та стратегічного управління (що, втім, не вичерпує всіх сторін цих підходів до управління), наведено в табл. 1.2. Вони різняться концептуально.

Таблиця 1.2

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ВІДМІННОСТЕЙ ПОТОЧНОГО («РЕГУЛЯРНОГО») МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Характеристика	«Регулярний» менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному — поточне, стратегічне — другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне — інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники — один із ресурсів організації	Робітники — найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

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

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

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління (табл. 1.3).

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ [27]

Назва підходу	Час виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
Школа дизайну	1960-ті роки	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління;</li> <li>• структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються);</li> <li>• втрата гнучкості реакції на зміни;</li> <li>• відрив процесу мислення від практичної діяльності</li> </ul>
Школа планування	1970-ті роки	Процес формування стратегії як формальний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домінуюча ідея контролюваності, стабільності середовища;</li> <li>• спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами;</li> <li>• нехтування людського фактора;</li> <li>• бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій</li> </ul>
Школа позиціонування	1980-ті роки	Процес формування стратегії як аналітичний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»;</li> <li>• зужування підходу щодо розробки стратегії (зосередження на певному сегменті ринку);</li> <li>• визначення стратегії як жорсткого курсу поведінки організації на ринку;</li> <li>• орієнтація на шаблонне поволження, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій</li> </ul>
Школа підприємництва	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця;</li> <li>• істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії;</li> <li>• домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегії;</li> <li>• нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій</li> </ul>
Когнітивна школа	Те саме	Процес формування стратегії як ментальний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домінування індивідуального підходу над колективним;</li> <li>• деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегії;</li> <li>• надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення;</li> <li>• залежність змісту стратегії від особистих якостей розробників</li> </ul>

Школа навчання	— « —	Процес формування стратегії як процес розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи;</li> <li>● провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегії не потрібні;</li> <li>● стратегічний «дрейф» за подіями;</li> <li>● можливості не отримати стратегії, взагалі або отримати необрунтовані стратегії;</li> <li>● великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів</li> </ul>
Школа влади	— « —	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів;</li> <li>● надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії;</li> <li>● можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами;</li> <li>● намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності</li> </ul>
Школа культури	— « —	Процес формування стратегії як колективний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Концептуальна невизначеність, декларативність;</li> <li>● домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персону, визнання опору змінам як свого невід'ємного права;</li> <li>● будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність;</li> <li>● специфічне використання «теорії ресурсної бази»</li> </ul>
Школа зовнішнього середовища	— « —	Процес формування стратегії як реактивний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій;</li> <li>● нехтування інтересів підприємства як організаційної цілності;</li> <li>● домінування абстрактних, розпливчастих стратегій;</li> <li>● можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища</li> </ul>
Школа конфігурації	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес трансформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення;</li> <li>● переважний тип вибору стратегій: «або-або»;</li> <li>● нехтування складними взаємозв'язками організацій між собою та оточенням;</li> <li>● затеоретизованість моделей розвитку</li> </ul>

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

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

**Стратегічне управління** — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку (див. розд. 6 і 7), порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом — див. розд. 3) підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір» — див. розд. 8).

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

1. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів — розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.



4. Допомогає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

6. Створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі.

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

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші — дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, — погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установа цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

З огляду на необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства стратегічне управління перетворюється на процес безперервний та динамічний, а отже, одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи, воно, як і будь-який інструмент впливу на об'єкт управління, має свої обмеження (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**ОБМЕЖЕННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Упровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів (див. розд. 12). «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: — зовнішнього середовища; — внутрішнього середовища
Брак у персоналі навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, у технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами доводять, що ми живемо у світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирісними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації в середовищі та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

**Стратегічне управління** — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакові підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління.

**Мета стратегічного управління** — це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

З огляду на сказане подаємо принципову схему стратегічного управління підприємством (рис. 1.5).

Розгляду змісту окремих її складових і присвячено наступні розділи.

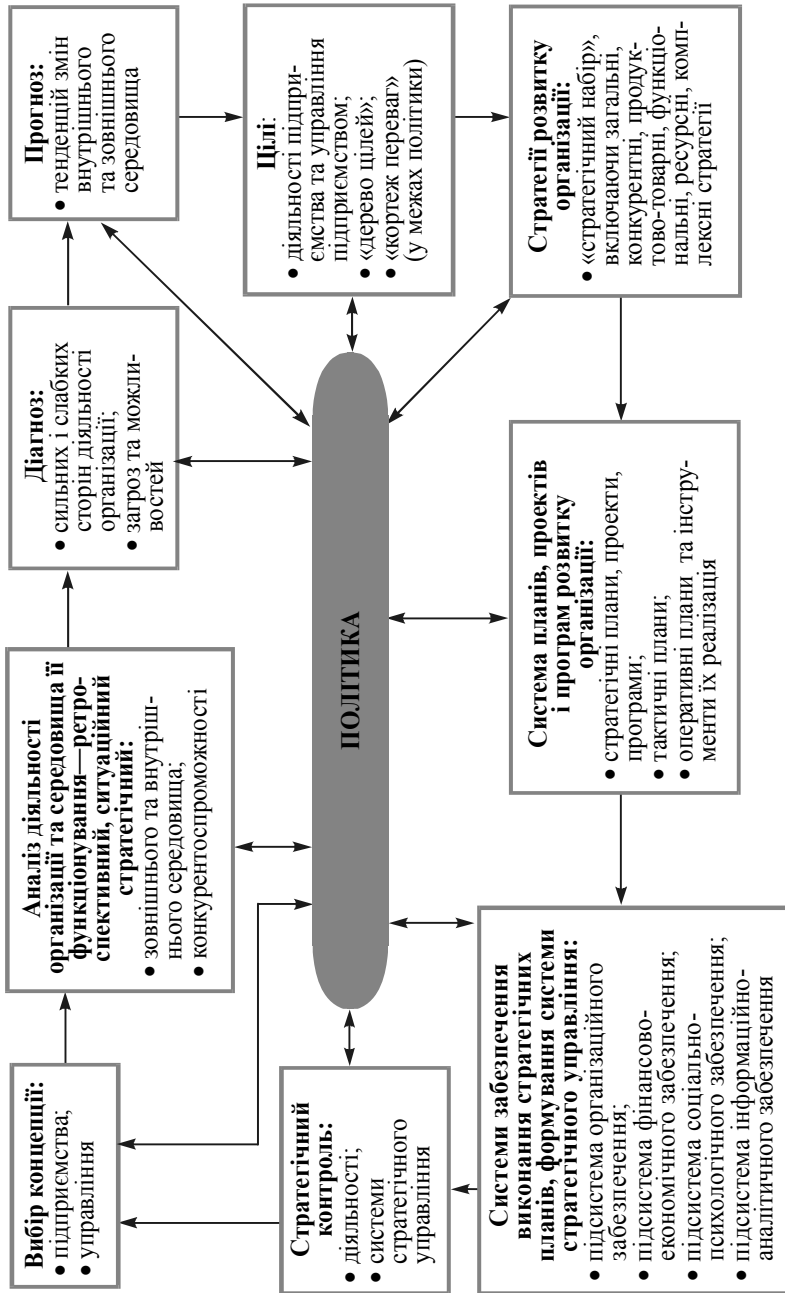


Рис. 1.5. Концептуальна схема стратегічного управління організацією



1. Потреба та здатність передбачати розвиток подій та їх наслідки характерні для людини. Зокрема, обгрунтованість передбачення стосовно діяльності підприємства залежить від ступеня сприйняття та розуміння явищ і процесів на ньому та навколо нього; ступеня передбачуваності розвитку цих явищ і процесів; можливості управлінського впливу на ці явища й процеси за допомогою доступного методичного та технологічного інструментарію. *Наукове передбачення* — це діяльність, що полягає в застосуванні певних методів, прийомів та інструментів, які дають змогу прогнозувати перебіг процесів та явищ на перспективу в певній послідовності з установленням чітких взаємозв'язків між ними.

2. Залежно від типу проблеми на вибір методів передбачення її розвитку та інструментів розв'язання може впливати різна сукупність взаємозв'язаних факторів, як-от інфляція та дефляція, економічне процвітання або депресія, страйки, землетруси, терміни поставок сировини, коливання цін, податки тощо, які ускладнюють розуміння поточних подій, а тим більше тих, які можуть (або ні) відбутися в майбутньому. Розуміння тенденцій і передбачення подальшої долі підприємства, його процвітання або занепаду втілюються в житті в системах відповідного управління, їх спрямованості та основних характеристиках.

3. З погляду можливості та необхідності врахування майбутнього розвитку подій розрізняють *чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління*: 1) поточне управління «за відхиленнями» (домінування позиції щодо непотрібності передбачення тенденцій розвитку); 2) управління «від досягнутого» (з елементами передбачення майбутнього); 3) управління «за цілями», з орієнтацією на передбачення тенденцій у розвитку зовнішнього середовища; 4) стратегічне управління (базоване на науковому передбаченні).

4. Поточне планування та бюджетування характерні для управління, що базується на контролі та керуванні

«за відхиленнями». Поточному плануванню та бюджетуванню притаманні короткостроковість (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

5. Довгострокове планування базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє. Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування. Довгострокове планування, розкриваючи перспективи розвитку, спиралося на різні варіанти екстраполяції, а згодом і на складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо.

6. Стратегічне планування як явище й процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього тлумачиться доволі широко: а) як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу; б) як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення; в) як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо. *Стратегічне планування* — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи більш чи менш формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

7. Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати обмеження стратегічного планування, а саме: стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів — нових ринків, нових товарів і/або нових технологій; стратегічне планування — це передусім управління розробкою та виконанням планів, а стратегічний менеджмент — управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації; стратегічне планування — аналітико-прогнозний

процес, а стратегічний менеджмент — процес організаційний, що в певному варіанті поєднує всі функції управління, кожна з них має розвиватися стратегічно; у стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні, а у стратегічному менеджменті враховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні й політичні фактори. Отже, стратегічне планування відповідає на запитання «що робити?», а стратегічний менеджмент, що включає в себе стратегічне планування як свою вихідну функцію, ще й на запитання «як?», «коли?» і «хто це робитиме?»; стратегічний менеджмент складається із взаємозв'язаних процесів: формулювання стратегій; розвитку потенціалу компанії; управління впровадженням стратегій і розвитком здібностей [6].

8. Теорія управління наголошує на існуванні різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. *Концепція управління* — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. *Стратегічне управління* — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації системи стратегії («стратегічного набору»).

9. *Мета стратегічного управління* — це побудова такої динамічної системи, яка б дозволяла забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку та виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.



## Питання до розділу 1

---

1. Що таке наукове передбачення? Від чого залежить ступінь передбачуваності розвитку явищ та процесів?

2. Як впливають ступінь структурованості та рівень невизначеності ситуації на вибір методів обґрунтування управлінських рішень?

3. Чим пояснюється перехід від «управління за відхиленнями» до стратегічного управління? Визначте умови, за яких різні типи управління були доцільними (див. табл. 1.2).

4. Чим можна пояснити ускладнення процесу управління на підприємстві?

5. Визначте відмінності між довгостроковим, короткостроковим та стратегічним плануванням. Чи можна порівняти довгострокове планування 1960—1970-х років у СРСР і країнах з розвинутою ринковою економікою? Обґрунтуйте відповідь.

6. Розкрийте сутність, основні відмінності та обмеження бюджетування, довгострокового та стратегічного планування, «регулярного» менеджменту та стратегічного управління.

7. Які обмеження стратегічного управління є, на ваш погляд, найбільш істотними та чому все ж його доцільно застосовувати на ринково-орієнтованих підприємствах?

8. Чи є відмінність між адаптацією та керованим розвитком підприємства? Які концепції управління найбільш прийнятні для великих і середніх організацій?

9. Від чого залежать перелік і зміст етапів стратегічного управління? Користуючись рис. 1.5, визначте, які елементи стратегічного управління існують на українських підприємствах, а яких — їм бракує та чому? Обґрунтуйте свою відповідь.

10. Що треба зробити керівникам організацій та підприємств України, щоб перейти до стратегічного управління розвитком? Чи здатна розв'язати проблему впровадження стратегічного управління окрема організація?



## РОЗДІЛ 2

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Суспільство та економіка України переживають об'єктивно необхідний переломний етап, оскільки закінчується великий період, що сформував свої економічні та соціальні структури, відносини, тип мислення. Останніми роками підприємства та організації переходять до нового механізму функціонування, де щось — залишається від попереднього етапу розвитку, а щось — тільки створюється (нові умови, явища, відносини тощо). Проходить процес зламу старих структур і методів господарювання, які перешкоджають руху вперед, за необхідності одночасного збереження тих надбань, що підтримуватимуть особливість та неповторність національних організацій, які можуть сприяти зміцненню та розвитку як кожного окремого підприємства, так і економіки в цілому.

*Таблиця 2.1*

#### **ХАРАКТЕРИСТИКА ФАЗ ПЕРЕХОДУ ДО РИНКУ**

Фаза	Основні заходи
Формування елементів ринкового середовища	Підтримка процесу створення малих та середніх підприємств. Реорганізація державного сектору економіки. Сприяння розвитку конкуренції. Створення інфраструктури ринку товарів і послуг. Перехід від централізованого державного керівництва економікою до макроекономічного регулювання. Сприяння розвитку ринків праці та капіталу. Розробка правових засад функціонування економіки в ринкових умовах
Перехід до ринкових механізмів господарювання	Розвиток антиінфляційних та антициклічних механізмів Упровадження системи банкрутства. Подальша структурна перебудова економіки. Регулювання антимонопольної політики та підтримка чесної конкуренції. Розвиток ринку капіталів. Розвиток ринку праці. Регулювання зовнішньоекономічної політики та підтримка торговельного балансу
Удосконалення соціально-орієнтованих ринкових механізмів	Контроль зон можливих ринкових зловживань. Підвищення соціальної захищеності населення. Модернізація економіки та розробка довгострокової політики розвитку. Балансування внутрішніх пріоритетів і міжнародних конкурентних переваг. Підтримка впровадження стратегії глобалізації

Багато фахівців досліджують специфічні особливості перехідних до ринку умов функціонування економік постсоціалістичних країн, виокремлюючи ті фактори, що найістотніше впливають на діяльність підприємств. Деякі характеристики ринкових змін, що відбулися та тривають в економіці України, наведено в табл. 2.1.

Створення ринкових умов — це процес, в якому практично рівнозначну роль відіграють зусилля державних централізованих органів управління і окремих підприємств і організацій. Саме створення критичної маси ринково-орієнтованих підприємств і зумовлює формування ринкового середовища.

## **2.1. Зміна завдань управління підприємством**

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівнях. Так, підприємства в умовах централізовано-планової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств як за окремими характеристиками, наприклад за розмірами (у СРСР та в Україні переважали великі, іноді гігантські підприємства), так і за «поводженням» у зовнішньому середовищі, яке характеризувалося несамостійністю, зарегульованістю у прийнятті рішень. Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, неприйнятними стають жорстке адміністрування, традиційно «соціалістичні» методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливість виробництва тощо. Це означає, що кожному підприємству тепер потрібно самостійно розв'язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв'язувалися іншим способом на іншому рівні.

Виходячи з найбільш поширеного визначення організації (як об'єкта управління), в якому стверджується, що організація — це об'єднання людей, які спільно працюють для досягнення певних цілей, — основними системотвірними елементами виступають:

- люди, які створюють організацію, визначають цілі та завдання її існування;
- виробничий потенціал, необхідний для здійснення корисної діяльності у процесі досягнення визначених цілей;
- управління, яке об'єднує людей з іншими елементами виробничої системи, формує управлінський вплив на потенціал організації для досягнення визначених цілей та завдань.

Це означає, що кожна організація має спільні з іншими та специфічні риси. Спільні риси зумовлюються, передусім, зазначеними

щойно елементами (люди, цілі, система управління, виробничий потенціал), специфічні — досить великим переліком факторів, які впливають на її діяльність, оскільки будь-яка організація відрізняється від інших, навіть тих, що функціонують в тій самій галузі.

Коли йдеться про опанування ринкових механізмів, на особливу увагу заслуговують організації — виробники товарів і послуг, тобто підприємства.

**Підприємство** — це організаційно виокремлена та економічно самостійна ланка виробничої сфери економіки країни, що виробляє продукти певного типу: товари, послуги, інформацію, нові знання — як окремо, так і в певному співвідношенні.

Виокремлення, оцінювання необхідності створення та існування підприємств того або іншого типу залежать від тієї концепції, яку покладено в його основу.

Нині існує кілька «концепцій підприємства»: технологічна, ресурсна, підприємницька, інформаційна, поведінкова тощо. Вибір тієї або іншої залежить від умов, в яких функціонує підприємство, а також від особистих поглядів власників та керівників організацій. Щодо стратегічного управління дедалі більше прихильників набуває *концепція підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи.*

Згідно з цією концепцією діяльність підприємства — це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Розглянемо окремі складові обраної концепції підприємства. Підприємство є «відкритою» матеріально-речовинною системою, оскільки його діяльність можна описати з погляду моделі «вхід — вихід»: на «вході» підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на «виході» — товари, послуги, висококваліфікований персонал і т. ін. (рис. 2.1). «Вхідні» та «вихідні» потоки сполучають організацію з відповідними ринками.

Діяльність ринково-орієнтованої організації має на меті отримання результатів, які зазвичай мають економічну природу, вимагають від керівників та власників підприємства налагодження відповідних організаційно-економічних механізмів. Такі процеси можуть здійснюватися ефективно тільки за умови продуктивної праці персоналу, тобто за належної уваги до «соціальної складової» виробничої системи. Соціально-економічні важелі в діяльності підприємств є нерозривними.

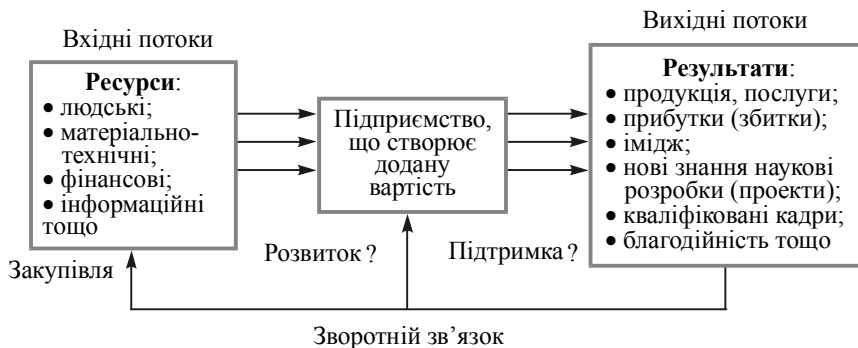


Рис. 2.1. Концепція підприємства як «відкритої» матеріально-речовинної та соціально-економічної системи

Обрана концепція підприємства зосереджує увагу на необхідності, з одного боку, враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність організації, а з іншого, вимагає формувати ефективну виробничо-управлінську систему. Порівняльну характеристику «закритого» та «відкритого» підприємств, яка дає змогу визначити переваги останнього, наведено в табл. 2.2.

«Відкрите» ринково-орієнтоване підприємство «відповідає» за свою перспективу самостійно, а в ринковій економіці може бути перспективою як успіх, так і розорення.

Самостійне «відкрите» підприємство в перехідній та ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань:

- дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
- самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- формування вискоелективного виробничого потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність організації;
- визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- налагодження ефективних зв'язків із партнерами та організаціями-регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу — головного «капіталу» підприємства;
- створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які забезпечують обґрунтування рішень, що приймаються;
- балансування виконання вимог суспільства щодо «прозорості» діяльності та захист комерційної таємниці від конкурентів та захист комерційної таємниці від конкурентів;

Таблиця 2.2

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА  
«ЗАКРИТОГО» І «ВІДКРИТОГО» ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Параметри	«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)	«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)
1. Філософія	Управлінський раціоналізм	Системний, ситуаційний, цільовий підхід
2. Умови діяльності	Стабільні	Змінюються
3. Передумови успіху	Раціональна організація виробництва, зниження витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростання продуктивності праці, ефективне використання ресурсів	Адаптація до зовнішніх факторів, пошук та реалізація нових можливостей розвитку (за змістом і взаємодією); техніко-організаційних факторів, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
4. Цілі й завдання	Структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; збереження системи від руйнівного зовнішнього впливу	Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку, гнучке реагування на вплив зовнішнього середовища
5. Стратегія	Зростання обсягів (масштабів) виробництва, поглиблення спеціалізації	Підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
6. Організаційна структура управління	Основа побудови — функціональна ознака; чіткий поділ праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	Основа — децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, СГЦ)
7. Механізм управління	Основа — довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	Основа — виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами»
8. Вимоги до персоналу	Високий рівень фахової підготовки. Знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки та організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності: чітке та організоване виконання планів та інших рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил	Керівники-підприємці, поєднання спеціальних професійних знань із широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки, стратегічна поведінка кожного працівника — умова стратегічної поведінки організації

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг тощо.

- інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість, продуктивність, ефективність);

- визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками, нагромадження «людського капіталу» — одного з основних джерел розвитку організації;

- використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню спеціальної інноваційної підсистеми, формування науково-технічного потенціалу організації.

Зазначені завдання не охоплюють усього переліку, з яким кожне підприємство нині стикається у своїй діяльності, однак основні перелічено. Головне тут — зміна концепції підприємства та управління ним: з «основної ланки соціалістичного виробництва», розміщеної «внизу» ієрархії управління, підприємство поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави.

## 2.2. Різноманітність підприємств

Як уже зазначалося, кожне підприємство чи організація є унікальною, «відкритою» системою, що має певні особливості, які вирізняють її серед інших. Проте всі підприємства є соціально-економічними системами, а отже, мають спільні характеристики, до яких належать [48]:

- використання основних елементів виробництва (предмета, засобів праці та праці);

- основні функції управління (загальні та специфічні);

- змінність окремих параметрів і системи загалом упродовж періоду існування;

- здатність до формування власної поведінки, унікальність, нерідко — непередбачуваність її в конкретній ситуації;

- здатність адаптуватися до змін у середовищі, встановлювати ефективні зв'язки;

- здатність до протидії тенденціям, які можуть зруйнувати систему;

- властивість змінювати структуру й механізм функціонування на власний розсуд;

- здатність і спрямованість на цілевстановлення та цілереалізацію.

Незважаючи на схожість характеристик підприємств як соціально-економічних систем, кожне підприємство самостійно розв'язує проблеми, що пов'язані з налагодженням зв'язків у системі «підприємство — середовище» та «підприємство — держава», урахуванням наявних чи можливих «технологічних проривів», зі структурною перебудовою на макро- та мікрорівні; із соціальними процесами в суспільстві тощо.

*Сутність підприємства*, основні напрямки його діяльності, за Томпсоном [78], можуть визначатися за вісьмома різними характеристиками залежно від таких факторів:

- 1) основної продукції чи послуги;

- 2) основної ланки виробництва (виробництво паперу);

- 3) основної технології з виробництва продукції (виробництво хімічних речовин з нафти чи газу, виробництво деталей за допомогою порошкової металургії);

- 4) основної групи споживачів, що обслуговується підприємством (автомобілі — для різних соціальних груп, комп'ютери — для виробництва або навчання);

- 5) ступеня задоволення потреб споживача в продукції чи послугі, що вже знайомі покупцеві (комплексне обладнання для кухні, навчальні програми різних рівнів і напрямків) і мають різну якість;

- 6) масштабу діяльності в галузі: охоплення всього виробничо-технологічного комплексу — від заготівлі сировини до виготовлення кінцевої продукції чи послуги або спеціалізація на одному етапі у виробничому ланцюгу (виготовлення пряжі, збирання готової продукції з комплектуючих деталей або розливання косметичних речовин з цистерн у флакони, пакування та продаж);

- 7) ступеня диверсифікації підприємства: використання (чи ні) основної сировини, технології, каналів розподілу чи збуту; обслуговування одної (чи різних) груп споживачів тощо;

- 8) ступеня орієнтації підприємства на досягнення високих фінансово-економічних результатів діяльності, що робить його менш вразливим до піднесень чи спадів загальної кон'юнктури ринку завдяки відмові від орієнтації на якийсь один (чи пов'язані між собою) напрямок діяльності, інтенсифікації операцій з активами, на участь у будь-якій діяльності, що дає високі прибутки. Найчастіше така орієнтація є наслідком конгломератної диверсифікації, що потребує спеціальної загальної програми, де різні види діяльності пов'язані через фінансово-економічні показники.

У наведеному переліку характеристик підприємства подано одну з класифікацій, що застосовується для аналізу їхньої сутності. Підприємства, крім того, можуть класифікуватись ще й за такими ознаками:

- *за розмірами* (що враховують чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частку та місткість обслуговуваного ринку і т. ін.) — малі, середні та великі<sup>1</sup>;

- *за часом існування* — безстрокові та тимчасові;

- *за організаційно-правовою формою* — комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи, громадські організації, благодійні фонди тощо)<sup>2</sup>;

- *за організаційними формами* — одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми, концерни тощо)<sup>3</sup>;

- *за масштабом виробництва* — основані на одиничному, серійному або масовому виробництві;

- *за номенклатурою продукції, що випускається*, — моно- та поліпродуктові (спеціалізовані та дивесифіковані);

- *за функціональним призначенням* — факторингові, інжинірингові, лізингові;

- *за ступенем формалізації організаційних відносин* — формальні та неформальні.

Кожна з цих класифікаційних груп дає змогу виокремити особливості того чи іншого підприємства, розробити загальні та особливі варіанти побудови систем управління.

*Відмінності підприємств* можна описати сотнями параметрів, що характеризують їхні мікро- та макров'язки, структури й процеси. Найістотнішими серед них є такі.

*Юридичний статус і форма власності*, що визначають типи підприємств: приватні індивідуальні, що мають статус юридичної особи, товариства, при цьому розрізняють об'єднання осіб, капіталів (комерційні товариства), громадські та кооперативні товариства, асоціації, концерни та консорціуми, державні та муніципальні підприємства й установи, спільні підприємства з іноземним капіталом, акціонерні товариства (різного типу). Юридичний статус і форма власності істотно впливають на особливості функціонування підприємств, механізми прийняття рішень, контролю, підпорядкованості та звітності. Особливо це відбивається на системі стратегічного управління, оскільки

---

<sup>1</sup> Так, віднесення підприємства до категорії «малих» регулюється Законом України «Про підприємництво»

<sup>2</sup> Діяльність цих організацій регулюється Законами України «Про господарські товариства», «Про банки та банківську діяльність», «Про підприємства в Україні» та ін.

<sup>3</sup> Визначення основних видів організацій дає Закон України «Про підприємства в Україні».



накладає (або ні) певні обмеження на реагування підприємства на вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Галузева належність і профіль підприємства* визначаються продукцією, що виробляється, або послугами, що надаються. Структура галузей та підприємств, які до них належать, залежить від класифікацій, що застосовуються в тій чи іншій країні на певному відтинку часу. Економічна діяльність країни змінюється, відбувається постійний процес структурної перебудови, розміри та взаємозв'язок галузей стають іншими, розширюється або скорочується їхня діяльність, хоча назви можуть і не змінюватися (наприклад, літако- або автомобілебудування). Підприємства пропонують на продаж найчастіше неоднорідну продукцію; існують моновиробники (спеціалізовані підприємства) та полівиробники (підприємства з широким асортиментом). Параметри підприємств та особливості їхнього функціонування будуть різними, як і стратегії розвитку.

*Різноманітність ринків, що їх обслуговує підприємство, рівень та особливості конкуренції* є головними зовнішніми факторами, які впливають на формування специфічних ознак підприємств чи організацій. Характеристика ринку чи ринків, що їх обслуговує підприємство (місткість, рівень сегментації, динаміка розвитку/скорочення, характеристика попиту тощо), а також кількість підприємств, що обслуговують ринок, утворюють систему зовнішніх координат, відносно яких підприємство буде свою стратегію. Ситуація на ринку характеризується динамічними змінами, тому значення тієї чи іншої фірми, можливість її впливу також змінюються: деякі підприємства стають монополістами, інші — зникають. На різних ринках і в різних галузях складаються різноманітні ситуації, що вимагає від підприємств адекватних реакцій на зміну форм, розмірів, специфічних стратегій, механізмів функціонування та конкуренції. З появою нових конкурентів можуть змінитися характеристики підприємств, що діяли досі.

*Безпосереднє оточення* — частину середовища функціонування організації — можна визначити як найістотнішу відмінність і оскільки кожне підприємство самостійно формує зовнішні зв'язки зі споживаннями, постачальниками, партнерами (див. розд. 3). Саме ці зовнішні зв'язки дають змогу сформуванню решту характерних особливостей, у тому числі й внутрішнього середовища.

*Розміри підприємств і виробничий потенціал* складаються на основі чинників, що характеризують галузеву належність (застосування тих чи інших технологій, матеріалів, робітників певної кваліфікації тощо), та ринкових факторів, які «задають» масштаби й ефективність використання виробничого потенціалу конкретного

підприємства. Проблема визначення оптимального розміру підприємства досить складна. Можна лише коротко зазначити, що немає двох однакових підприємств навіть однієї галузі, які діють на одному ринку, навіть за розмірами, не кажучи вже про інші чинники, що характеризують виробничий потенціал, а також обрані стратегії.

*Типи організацій і організаційно-економічного механізму функціонування та управління* залежать від розглянутих характеристик. Тип організації підприємства найбільш чітко виявляється в її організаційній структурі виробництва та технологіях прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, забезпечує ефективність діяльності організації, ступінь збільшення вартості освоєних ресурсів, тобто рівень доданої вартості. Досягнуті «оптимальні» розміри витрат часу та ресурсів можуть стимулювати зростання підприємств, урізноманітнення їхньої продукції та розширення ринків збуту, оскільки потребують додаткових зусиль і координації діяльності та радикальних змін. Кожна організація обирає та вдосконалює на власний розсуд з доволі багатого арсеналу варіантів організаційну форму та механізм управління підприємством, створюючи врешті-решт соціально-економічну систему, не схожу на інші. Своєю чергою, тип підприємства (у західній літературі використовується поняття «бізнес-модель») та механізм функціонування є тією «відправною точкою», від якої починається будь-який рух, яка визначає разом із цілями зміст її «стратегічного набору». Велику роль тут відіграють керівники підприємства, які або сприяють, або перешкоджають (іноді мимоволі) його розвитку.

### **2.3. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів**

Зарубіжні теорії менеджменту за останні 30 років пройшли доволі складний шлях, на якому виникали та відмирили різні концепції та підходи, зумовлені змінами в розумінні сутності та ролі менеджменту в розвитку окремих підприємств і суспільства загалом. Як визнають провідні спеціалісти — теоретики та практики, однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало вже традиційне для процвітаючих підприємств світу, але таке, що й досі домінує і лишається ефективним — *стратегічне мислення*. Щоб визначити характерні ознаки стратегічного мислення, потрібно усвідомити, що таке мислення взагалі.

*Мислення* — узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості [31].

Мислення є предметом не лише психології, а й інших наук (філософії, соціології, фізіології, інформатики). Останніми роками дослідження процесу мислення в теорії прийняття управлінських рішень посідає чільне місце, оскільки у процесі мислення людина здобуває нові знання, будує узагальнений образ світу та окремих його складових і визначає перспективи їх розвитку.

Мислення як таке є опосередкованим відображенням дійсності, оскільки базується на наявних знаннях, вміннях і навичках. З розвитком науки і практики, оволодіваючи все новими знаннями та навичками, людина поступово переходить до вищих форм мислення (творчого, наукового, економічного, стратегічного тощо). Одне з класичних образних уявлень про стратегічне мислення унаочнює рис 2.2.

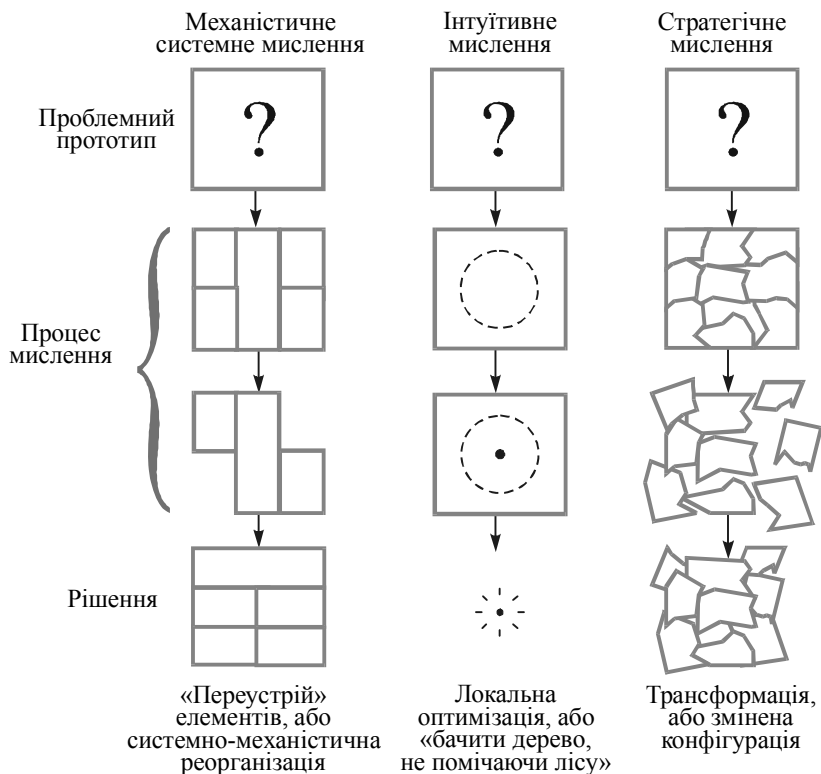


Рис. 2.2. Три види процесу мислення (за К. Омаї) [70]

Основною характеристикою *стратегічного мислення* є усвідомлення мети розвитку підприємства та способів її досягнення. Воно базується на твердженні про необхідність спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження такої діяльності, яка дасть змогу забезпечити їх здійснення.

Коли деяка особа намагається з'ясувати ситуацію, в якій опинилося підприємство або його підсистема її стратегічне мислення починається, з визначення проблем, для розв'язання яких їй необхідно здобути і застосувати нові для себе знання та дії, з оцінювання наслідків різних варіантів рішень (або їх відсутності). Оцінка можливостей вирішення проблем, вибір методів та інструментів залежить від цілей, які існують та формуються в організації (на підприємстві), а також від ступеня підготовленості та типу мислення конкретного фахівця.

Враховуючи різноманітність підприємств, необхідність вибору найбільш ефективного шляху їх розвитку, можна стверджувати, що минулі знання та досвід, так звані «готові рецепти» для кожного конкретного випадку знайти зазвичай неможливо. Тільки стратегічне мислення, яке спрямоване на пошук і створення нових знань, може допомогти в цьому.

*Стратегічне мислення* можна характеризувати такими загальними ознаками: *цілеспрямованість та перспективність; наукова орієнтація, інноваційність та творчість; реалістичність, здоровий глузд та конструктивність, системність та масштабність, гнучкість та самостійність.*

Розглянемо ці ознаки докладніше, оскільки вони й дають змогу вирізнити явище саме «стратегічного мислення».

*Цілеспрямованість та перспективність.* Цілевстановлення — вихідний етап будь-якої дії. Обговорюючи різнобічну проблематику, пов'язану з визначенням цілей, користуються теоретичними досягненнями філософських, психологічних, економічних та управлінських наук (див. розд. 6 і 7).

Те що їх поєднує, — розуміння цілі як «ідеального образу» результату діяльності, що формується до початку реальних дій з її втілення — становить основу організації засобів, визначення способів та порядку цієї діяльності. Передбачення результату є метою, орієнтиром для узгодженої діяльності людей, що створили організацію того чи того типу. Розглядаючи цілеспрямованість як характеристику стратегічного мислення, варто взяти до уваги таке:

1) визнання наявності мети як певного сталого і/або змінного стану чи властивості об'єкта впливу. Тут мета може визначатися як конкретна, досяжна в межах ситуації, доступної для огляду та передбачення;

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

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

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

Цілеспрямованість є однією з характеристик *стратегічного бачення* (vision)<sup>1</sup>. Це означає, що якісні, глобальні цілі у взаємозв'язку дають загальну ідеальну картину про майбутній бажаний стан об'єкта дослідження, на створення якого і мають бути спрямовані всі зусилля.

Якісні, складні перетворення потребують більш або менш тривалих витрат часу. Стратегічне мислення призначене для передбачення та розв'язання майбутніх проблем, тому воно має бути *перспективним*. З огляду на велику частку факторів невизначеності в діяльності організації це означає необхідність осмислення можливостей багатоваріантного розвитку подій, процесів і явищ, зокрема й тих, що свідчать про безперспективність існування підприємства у наявному вигляді. Розробка стратегічних рішень, оцінювання перспектив досягнення бажаних результатів — необхідна складова будь-якого управлінського впливу, а особливо — у межах стратегічного управління.

*Наукова орієнтація, інноваційність та творчість.* В управлінні знання — це засоби досягнення цілей (на відміну від науки, де здобуття нових знань — головна мета). Фундаментальні науки (гносеологія, логіка, методологія) вивчають не тільки способи адекватного відображення дійсності у складних системах знань, а й шляхи та форми руху від мислених, ідеальних образів до предметів втілення знань та ідей у дії, вчинки, продукти діяльності. Основою руху є синтез знань, цілей, засобів і можливостей діяльності в межах конкретної організації.

*Наукова орієнтація* стратегічного мислення полягає у здатності керівників та всього персоналу підприємства глибоко пізнавати об'єктивні процеси та явища, що існують в середовищі функ-

---

<sup>1</sup> Докладніше див. розд. 7.

ціонування організації із залученням новітніх досягнень фундаментальної та прикладної науки, створюючи нові знання і, на цій основі — приймати обґрунтовані рішення щодо здійснення різних варіантів впливу на окремі сторони діяльності та об'єкти управління в цілому.

Економіка України стає дедалі більш складною, багатоваріантною, швидкозмінюваною, вона постає перед глибокими якісними змінами, коли все більш поширюються нові явища та тенденції. Науковість стратегічного мислення забезпечує глибокий аналіз, оцінювання, узагальнення та висновки щодо сутності явищ, які вже існують, і тих, що тільки-но окреслюються через «слабкі сигнали». Науковість сприяє цілісному баченню середовища, створенню уявлень про можливості розвитку (або занепаду), механізми взаємодії між елементами, а також можливості відокремлювати головне від другорядного, зміст і сутність від форми та явища, відстале від перспективного тощо. Всебічне оволодіння теоріями — неодмінна передумова науковості стратегічного мислення.

Характерною особливістю стратегічного мислення є його *інноваційність*. Спрямованість на розвиток передбачає занурення в поле нових проблем, що вимагають нетрадиційних підходів, нестандартних рішень, вміння побачити у звичних процесах нові можливості розвитку. Інноваційність — це (за визначенням) створення нового, стосовно мислення — це створення нових знань, які допомагають руйнувати обмеження в досягненні цілей. А це, у свою чергу, є невід'ємною частиною творчості.

*Творчість* стратегічного мислення базується на усвідомленні такої закономірності: свідомість людини може не тільки відображати об'єктивні процеси в середовищі функціонування організації, але й створювати це середовище, насамперед в уяві керівників організації. Однак якщо творчий підхід до розвитку організації буде спостерігатись лише в менеджерів, якщо виконавці — рядові співробітники не шукатимуть найкращих способів досягнення результатів, організація буде стратегічно мертвою. Творчість мислення та діяльності — необхідна передумова нагромадження знань, умінь і навичок, не характерних для основних конкурентів, тобто створення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

*Реалістичність та конструктивність*. Істотною характеристикою стратегічного мислення є його *реалістичність*. Реалістичність мислення виявляється в поєднанні наукових досягнень із вимогами практики. При цьому домінування або науки, або прак-

тики не сприятиме розв'язанню проблем розвитку реального суб'єкта господарювання. Реалістичність потрібна тоді, коли йдеться про аналіз та діагностування того, що вже сталося, про розуміння процесів, які тривають і очікуються, а також про оцінювання досяжності (або ні) поставлених цілей. На практиці послуговуються спрощеними уявленнями про макро- та мікропроцеси в економіці, абсолютизують «правильність» нагромадженого досвіду, коли минулі явища, процеси та рішення, що приймалися колись, сприймаються як закономірності. В іншому варіанті мислення переважає фаталізм, або ідея непередбачуваності змін зовнішнього середовища, тощо. Крім того існують спроби «підігнати» все різноманіття світу до теоретичних схем та моделей. Реалізм стратегічного мислення несумісний з такими проявами, він протистоїть їм і спрямований на пошук та використання таких збалансованих теоретичних і практичних методів, що відповідають проблемній ситуації. Неабияке значення для вибору з певного переліку методів найбільш ефективних має *здоровий глузд*, котрий дає змогу, з одного боку, залучати саме ті наукові досягнення, які будуть доцільними в теперішніх та майбутніх умовах, а з іншого — додавати до наукових обґрунтувань (особливо тоді, коли ідеї та методи ще не набули наукових засад) досвід та інтуїцію окремих фахівців.

Стратегічне мислення має бути *конструктивним*, тобто спрямованим на розв'язання нагальних проблем підприємств і організацій, без зайвого теоретизування та відірваності від життя. Це вельми важливо саме у стратегічному управлінні, оскільки воно за своєю сутністю оперує майбутніми параметрами об'єктів господарювання та середовища їх функціонування. За цих умов можна спинитися на прогнозуванні тенденцій, розробці стратегічних рішень, навіть на оформленні їх у вигляді планових документів. Але відомо, що прийняти рішення — це тільки початок. Потрібно напружено працювати, щоб втілити їх у життя, досягнувши поставлених стратегічних цілей. Саме у процесі виконання можна дійти розуміння досяжності поставлених цілей, їх реалістичності, доцільності обраних методів, а також виявити ланки, які не відповідають новим параметрам системи, тощо. Конструктивність стратегічного мислення має за основні критерії швидкість, ефективність та результативність упровадження теоретичних припущень у вигляді стратегічних цілей, спрямованих на виконання стратегій і втілюваних у реальні справи.

*Системність та масштабність.* Стратегічне управління стикається зі слабоструктурованими проблемами, склад та взає-

мозв'язки між частинами яких визначені не повністю, в яких виразно постає фактор невизначеності. Це означає, що для прийняття стратегічних рішень необхідно враховувати всі найважливіші сторони явищ і процесів, взаємозв'язки факторів, що впливають на об'єкт дослідження, розглядати їх у динаміці; це дасть змогу скоротити невизначеність за рахунок опосередкованого оцінювання невідомих (або слабовизначених) елементів. На цих засадах базується системний підхід.

Будь-яка організація чи підприємство — складна, багатоцільова система, що має численні специфічні зв'язки із середовищем. Визначення перспектив їх розвитку вимагає від стратегічного мислення такої характеристики, як *системність*. Ідеться про необхідність чіткого визначення типу системи з оцінюванням специфічних особливостей суб'єкта та об'єкта управління, їх взаємодії, формування уявлення про місце та роль підприємства, кожної окремої підсистеми та конкретного виду діяльності в загальному процесі виробництва та управління з урахуванням усього багатогранного переліку зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Будь-яка стратегія, розроблена з нехтуванням системного підходу, стикатиметься в разі її реалізації з численними не врахованими під час формулювання цієї стратегії факторами, опиниться перед необхідністю суттєвого перегляду або навіть відміни, призведе до зайвої втрати часу та грошей, а можливо, і до неконкурентоспроможності підприємства.

Відображення дійсної ситуації на рівні мислення завжди має узагальнений характер. Людина виокремлює загальне в ситуації за допомогою аналізу та зіставлення окремих елементів, які реально існують за наявних умов, залучаючи при цьому минулий досвід. Зрозуміло, що чим ширшим, багатшим є цей досвід, різноманітнішими та глибшими є знання, тим більш точними та перспективними будуть ці узагальнення, що виражатимуться в оцінюванні ситуації, побудові концепції її змінювання, визначенні цілей та шляхів розвитку об'єкта дослідження та управління.

Оскільки цілі можуть бути різних типів (наприклад, довгострокові та короткострокові, системні та локальні тощо<sup>1</sup>), потрібно чітко окреслити ті, що мають вирішальне значення для стратегічного управління. Спрямованість на розв'язання складних глобальних проблем становить таку характеристику стратегічного мислення, як *масштабність*. Орієнтація менеджерів на масштабність мислення, на бачення всіх аспектів проблеми, на вміння визначати вплив рі-

---

<sup>1</sup> Докладніше класифікацію цілей — див. розд. 7.



шень, що приймаються, на сукупність проблем, на необхідність оцінювати наслідки (як безпосередні, так й віддалені) дій, які відбуваються. Масштабність стратегічного мислення потребує, з одного боку, орієнтації на найвищі орієнтири, а з іншого — не перебільшуючи значення локальних, хоч і важливих проблем, не нехтувати їх, а оцінювати й розв'язувати в сукупності, керуючись необхідністю загального перспективного розвитку організації. Варто наголосити, що характеристика масштабності стратегічного мислення вимагає від менеджерів різнобічної підготовки до розв'язування комплексних, міжфункціональних проблем.

*Гнучкість та самостійність.* Зміни в середовищі функціонування організації підвищують значущість такої характеристики стратегічного мислення, як *гнучкість*, тобто спрямованість на своєчасність реакції на зміни, що виражається в урахуванні нових обставин, процесів та явищ. Кожний сучасний менеджер не повинен бути бранцем прийнятих рішень, коли вони вже не відповідають ситуації, а своєчасно коригувати рішення та дії. Гнучкість мислення є основою для гнучкості поведінки окремої особи, групи і в цілому — організації. Тільки за допомогою гнучкості можливо пристосуватися до змін середовища і, певною мірою, пристокувати середовищу до своїх потреб.

Гнучкість стратегічного мислення передбачає зростання ролі його *самостійності*. Стрімкість змін вимагає швидкого їх сприймання, аналізу, оцінювання та заходів відповідного впливу. Це підвищує значення ініціативи кожного менеджера та працівника, яке виявляється в тому, що виконавці не очікують на вказівки «згори», а самі швидко та якісно розробляють і виконують рішення в межах своєї компетенції, висувають пропозиції щодо коригування цілей, стратегій та дій з тих питань, які стосуються всієї організації.

Розглянувши головні властивості стратегічного мислення, можемо стверджувати, що кожний менеджер, підрозділ, організація в цілому мають цілеспрямовано опанувати стратегічне мислення, яке є передумовою формування *стратегічної поведінки* (див. розд. 13). Синтез основних характеристик у цілісне бачення головних напрямків розвитку дозволяє забезпечити існування організації в довгостроковій перспективі. Узагальнивши сказане, можна сформулювати основні переваги стратегічного мислення.

*Стратегічне мислення передбачає:*

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів, коли йдеться про відповідь на запитання: чого ми хочемо досягти та в який спосіб?;

- орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі, ідентифікацію нових можливостей та потенційних загроз;

- логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку фірми;

- координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності в організації;

- усвідомлення можливостей та масштабів впливу організації (або їх сукупності) на формування середовища, а не лише реагування на зміни;

- орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді завдяки формуванню відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в налаштованості на ініціювання та очолювання процесу змін, а не на захист і наслідування.

Менеджери процвітаючих організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінювання ситуації всередині підприємства. Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого підприємства відбито в понятті *стратегічний рівень підприємства*.

Стратегічний рівень підприємства (або організації) визначається готовністю до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства (організації), щоб забезпечити своє довгострокове успішне існування. На відміну від звичних категорій, таких як технічний, організаційний, соціальний рівень, стратегічний рівень визначається відповідним рівнем усіх підсистем підприємства у взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища, що підтримують та підсилюють нагромаджений потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги. Високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький — дає підстави приймати рішення про перефільовання і навіть про закриття підприємства. Чим вищий стратегічний рівень, тим ширше поле можливостей стратегічних рішень,

але водночас і тим більше вимог висувається до керівників підприємств стосовно їхньої готовності використовувати та підтримувати стратегічний рівень організації на належному рівні.

**Стратегічний рівень підприємства (організації)** — це рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства.

Стратегічний рівень базується на системі знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, яка реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Стратегічний рівень підприємства можна визначити на підставі таких відомостей<sup>1</sup>:

1. Якими є рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, що склалася в економіці, на ринку, у галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів і технологій.

2. Відповідає чи ні наявний стан підприємства вимогам розвитку в середовищі, що склалося.

3. Чи є на підприємстві обґрунтована система цілей розвитку в коротко- та довгостроковому періоді.

4. Як розробляється стратегія підприємства, за допомогою яких методів.

5. Чи сформульовано загальну, цілісну стратегію підприємства.

6. Як структуровано цілі та стратегії за окремими підсистемами підприємства (виробничими, функціональними, ресурсними), а також за окремими ринками, споживачами тощо, тобто чи є обґрунтований «стратегічний набір».

7. Чи враховано у «стратегічному наборі» обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових.

8. Який рівень стратегічного планування на підприємстві (за змістом планів, їх переліком і формою).

9. Чи встановлено у стратегічних планах відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань.

10. Як відбиваються стратегічні заходи в поточних планах і бюджетах.

11. Відповідає чи ні система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як ці вимоги розвиватимуться.

---

<sup>1</sup> За основу для опитування взято розробку фірми Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung.

12. Чи готові до стратегічних перетворень працівники підприємства.
13. Як роз'яснюватимуться стратегічні дії підприємства клієнтам, партнерам, громадським організаціям, власним виробникам.
14. Як побудовано систему мотивації стратегічної діяльності.

Докладна інформація з цих питань, потребуючи глибоких різнобічних досліджень, стосовно кожного підприємства, дає змогу оцінити рівень його стратегічної спрямованості (орієнтації). Далі наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства (рис. 2.3), а також анкету для попереднього визначення спрямованості підприємства (табл. 2.3).



Рис. 2.3. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Таблиця 2.3

## АНКЕТА ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ХАРАКТЕРУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на поточну діяльність	Стратегічно орієнтоване підприємство
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє 0 ↔ 10	Наявне
Цілі діяльності	Невизначені 0 10	Визначені
Стратегії	Відсутні (необґрунтовані) 0 ↔ 10	Наявні (обґрунтовані)
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення надзвичайних подій 0 ↔ 10	Використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів
Стратегічні заходи (заходи щодо розвитку)	Формуються на основі натхнення, досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні 0 ↔ 10	Формуються як результат стратегічної діагностики особливостей систем різного типу та встановлення цілей
Плани	Поточні (в найкращому випадку), безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях 0 ↔ 10	Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні
Виконання (реалізація) планів	Доведення прийнятих рішень абияк до кінця 0 ↔ 10	Частина механізму стратегічного управління

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

Таке підприємство має доволі істотні переваги порівняно з «нестратегічними» організаціями:

1. Підприємство може мінімізувати негативні наслідки змін, що відбуваються, а також вплив фактора «невизначеності майбутнього».

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

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

4. Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності й прибутковості.

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

6. Підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання, спрямованої на розвиток гнучкості й пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципові засади стратегічної діяльності на підприємстві.

1. Кожне підприємство являє собою «відкриту», матеріально-речовинну та соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та реорганізується в динамічному, часто ворожому середовищі, тому минулі здобутки не рятують від загроз.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити собі виживання. Далі вони стають більш стабільними, а отже, для змін та розвитку доводиться розробляти спеціальні заходи, які існують у вигляді більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (у тому числі ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, виражених у системі техніко-економічних, кількісних і якісних показників (таких, скажімо, як прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їх досягнення, що інтерпретується у «стратегічному наборі» (див. розд. 8).

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли стратегії застарівають і починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему (її можна назвати підсистемою стратегічного аналізу), спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх і внутрішніх факторів, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які зорієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Стратегічно орієнтоване підприємство для вироблення цілей і стратегій розвитку має формувати підсистему стратегічного планування.

7. Підтримка змін, нововведень різних типів, визначених стратегічними планами, має базуватися на запезпечувальних підсистемах цільового типу — організаційній, фінансово-економічній, соціально-психологічній (зокрема, з ефективною системою мотивації), інформаційно-методичній, що сприяє виконанню стратегічних заходів.

8. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи оперативного регулювання та контролю.

9. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти визначених (як правило, довгострокових) цілей.

Реалізація зазначених принципів стратегічної діяльності на підприємстві дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.



## Висновки до розділу 2

---

1. Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Основними системотвірними елементами ринково-орієнтованих організацій виступають люди, які створюють організацію, визначають цілі та завдання її існування; виробничий потенціал, необхідний для здійснення корисної діяльності у процесі досягнення визначених цілей; управління, яке поєднує людей з іншими елементами виробничої системи, формує управлінський вплив на потенціал організації для досягнення визначених цілей та виконання завдань. Кожна організація має спільні з усіма іншими та специфічні риси. Спільні риси зумовлюються, насамперед, зазначеними щойно елементами (люди, цілі, система управління, виробничий потенціал), специфічні — доволі великим переліком факторів, які впливають на діяльність кожної окремої організації, оскільки вона неодмінно відрізняється від інших, навіть тих, що функціонують у тій самій галузі.

2. Стосовно стратегічного управління дедалі більше прихильників набуває *концепція підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи*. Обрана концепція підприємства змушує його, з одного боку, зосереджувати увагу на необхідності врахування впливу зовнішнього середовища на власну діяльність, а з іншого — формувати ефективну виробничо-управлінську систему.

3. *Самостійне «відкрите» підприємство* в перехідній та ринковій економіці *постає перед розв'язанням таких завдань*: дослідження ринку та вивчення потреб споживачів; самостійне визначення цілей розвитку та підтрим-

ки власної життєздатності; формування високоефективного виробничого потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність на відповідному ринку, визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників; налагодження ефективних зв'язків із партнерами, організаціями-регуляторами та громадськістю; створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування ухвалюваних рішень, одночасну прозорість інформації та захист комерційної таємниці від конкурентів; інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності; визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу, нагромадження «людського капіталу» — одного з основних джерел розвитку кожної організації; використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню спеціальної інноваційної підсистеми, формування власного науково-технічного потенціалу.

4. Підприємства можуть класифікуватись за такими ознаками: *за розміром; за часом існування; за організаційно-правовою формою; за організаційними формами; за масштабом; за номенклатурою продукції, що випускається; за функціональним призначенням; за ступенем формалізації організаційних відносин*. Кожна з цих класифікаційних груп дає змогу виокремити особливості того чи іншого підприємства, розробити загальні та особливі варіанти побудови систем управління.

5. Крім того, на вибір концепції та системи управління впливають такі найсуттєвіші особливості підприємств: юридичний статус та форма власності; галузева належність та профіль; різноманітність ринків, що їх обслуговує підприємство, рівень та особливості конкуренції; розмір виробничого потенціалу; безпосереднє оточення; тип організації, а також організаційно-економічного механізму функціонування та управління. Відмінності підприємств одне від одного можна описати сотнями параметрів, що характеризують їхні мікро- та макрозв'язки, структури й процеси.

6. Однією з найбільш плідних ідей менеджменту у ХХ столітті стало вже традиційне для процвітаючих підприємств світу стратегічне мислення, яке й досі домінує, не втрачаючи своєї ефективності. Основною характеристикою стратегічного мислення є усвідомлення мети розвитку підприємства та способів її досягнення. Стратегічне мислення



можна схарактеризувати такими загальними властивостями, як цілеспрямованість і перспективність; наукова орієнтація, інноваційність і творчість; реалістичність, здоровий глузд і конструктивність, системність і масштабність, гнучкість і самостійність. *Стратегічне мислення передбачає:*

- ✓ усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів у пошуку відповіді на запитання: чого ми хочемо досягти та в який спосіб?;

- ✓ орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в зовнішньому середовищі, ідентифікацію нових можливостей та потенційних загроз;

- ✓ логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку фірми;

- ✓ координацію стратегічних і поточних, функціональних і виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності;

- ✓ усвідомлення можливостей та масштабів впливу організації (або їх сукупності) на формування зовнішнього середовища, а не лише реагування на його зміни;

- ✓ орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді, завдяки формуванню відповідної системи стратегічного управління, що виявляється у спрямованості на ініціювання та очолювання процесу змін, а не на захист і наслідування. Менеджери процвітаючих організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінювання ситуації всередині підприємства.

7. Стратегічне мислення управлінського персоналу (або його відсутність) будь-якого підприємства відбито в понятті *стратегічний рівень підприємства*. *Стратегічний рівень підприємства* (організації) — це рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, в яких враховано можливості та обмеження розвитку організації. Окремі підприємства можуть мати різний — як вельми високий, так і від'ємний стратегічний рівень, тобто бути «стратегічно мертвими».

8. Наявність стратегічного мислення дає змогу створити стратегічно орієнтоване підприємство. *Стратегічно орієнтоване підприємство* — це підприємство, де стра-

тегічне мислення є основною, принциповою засадою в діяльності персоналу підприємства, і насамперед — вищого його керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який допомагає розробляти й використовувати інтегровану систему стратегічних планів, причому поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, тобто йдеться про стратегічну поведінку організації та персоналу. Таке підприємство має доволі суттєві конкурентні переваги порівняно з «нестратегічними».



## **Питання до розділу 2**

---

1. Які основні тенденції в Україні сприяють (протидіють) існуванню стратегічного управління? Чим пояснюється зміна завдань управління, що постають перед керівниками різних за рівнем систем управління?

2. Назвіть та схарактеризуйте сучасні концепції підприємств. Яке місце належить концепції побудови організацій у теорії та практиці управління?

3. Сформулюйте причини переходу від ставлення до підприємства як до «закритої» системи до розуміння його як системи «відкритої». Чому у визначеній концепції підприємства, яка застосовується у стратегічному управлінні, воно розглядається як «відкрита» матеріально-речовинна та соціально-економічна система?

4. Наведіть спільні та специфічні характеристики ринково-орієнтованих підприємств. Як ураховуються загальні та специфічні особливості окремих організацій під час вибору систем управління ними?

5. Чи можуть існувати, на ваш погляд, ідентичні системи стратегічного управління на різних підприємствах? Обґрунтуйте свою відповідь.

6. Яке місце посідає мислення в діяльності людини? Чи потрібно мати уявлення про майбутнє в управлінській діяльності?

7. Що таке стратегічне мислення? Які властивості відрізняють стратегічне мислення від інших типів мислення? Чому важливо формувати стратегічне мислення не тільки в керівників, а й в усього персоналу організації?

8. Що таке «стратегічний рівень» підприємства та чим він характеризується? Чи може бути стратегічний рівень від'ємного значення і чому?

9. Сформулюйте переваги стратегічно-орієнтованих підприємств. Як створити стратегічно-орієнтоване підприємство?

10. Дайте характеристику принципів засад стратегічної діяльності. Як їх можна врахувати в побудові системи стратегічного управління на конкретному підприємстві?

# Частина II

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

---

### РОЗДІЛ 3

#### **СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

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

Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості щодо змісту та структури окремих етапів і підсистем, стосовно переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних засадах — аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв'язку та взаємозумовленості. Один із підходів до такого аналізу ілюструє рис. 3.1.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Більшість серед відомих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи (див. розд. 2), що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т. ін., і дає йому змогу підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

**Метою стратегічного аналізу** є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.

Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення концепцій самої організації та способів управління нею.

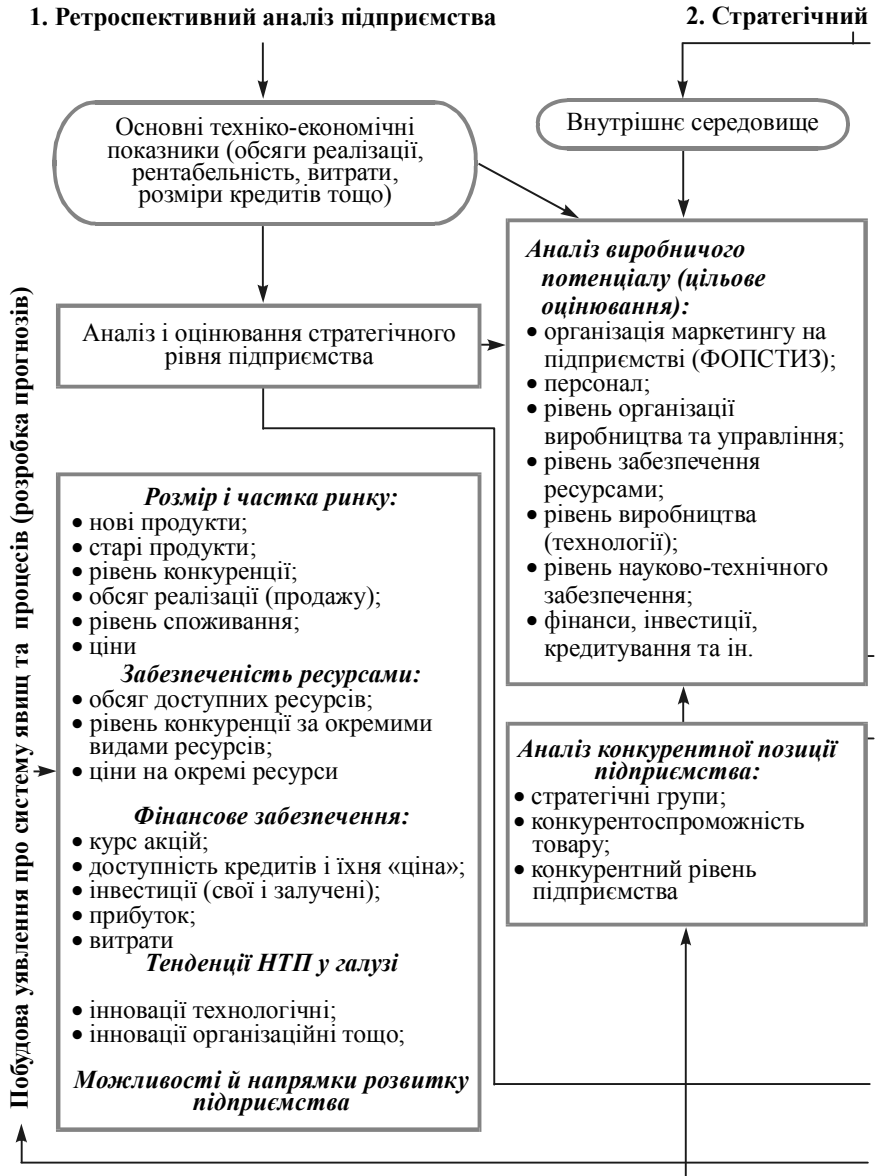
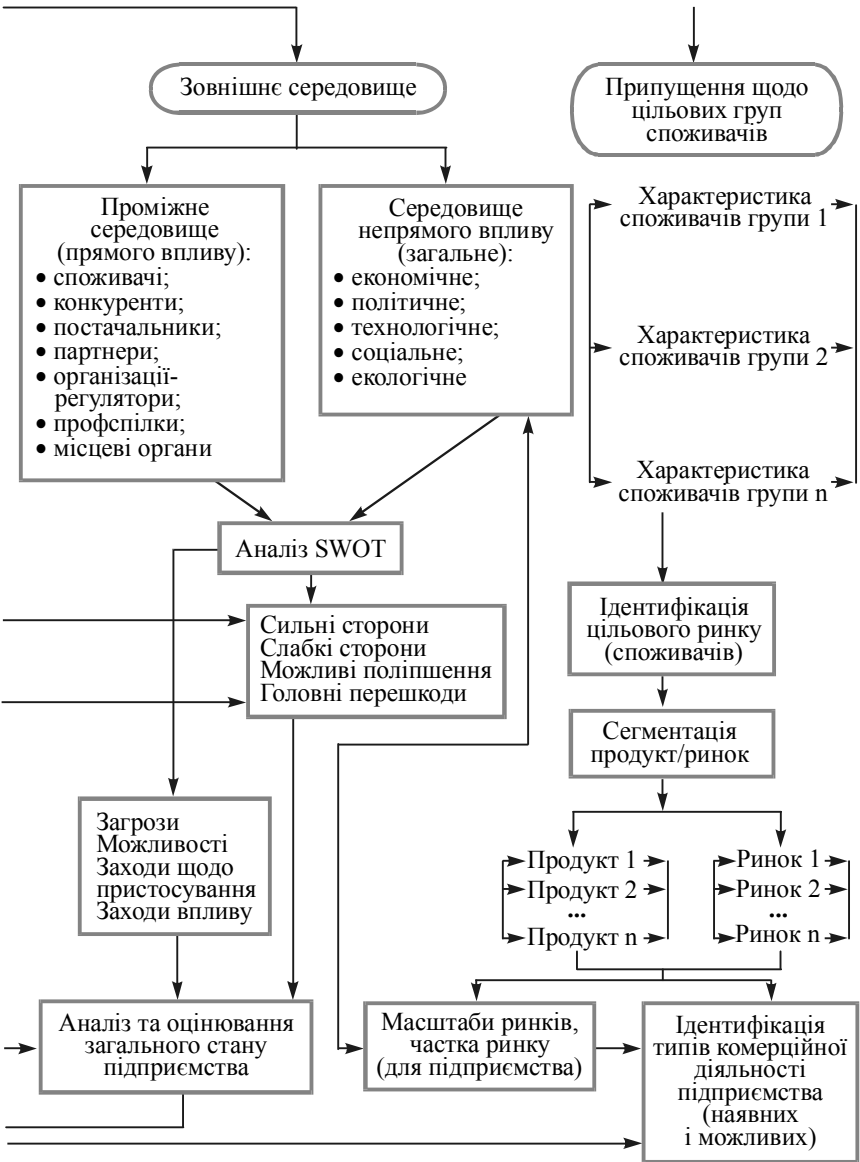


Рис. 3.1. Схема стратегічного

аналіз

### 3. Аналіз ринків (потреб)



аналізу підприємства

Стратегічний аналіз (за правильного його застосування) виконує такі функції: *описову, роз'яснювальну та прогнозну*.

*Описова функція* реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.

*Роз'яснювальна* — вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища.

*Прогнозна* — створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.

*Результатом стратегічного аналізу* стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

Аналіз середовища — це незвична для вітчизняних підприємств та організацій діяльність, яку найбільш успішні з них почали здійснювати лише недавно. Однак опанувати прийоми та методи аналізу — одне з найважливіших завдань, що постає перед керівниками, оскільки параметри середовища — це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі. Крім того, сучасний етап — це період переходу до ринку та зміни параметрів економіки України.

Варто виокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища організації, розглянувши дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну, які втілено у відповідних моделях.

Клас неієрархічних моделей базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством (організацією). Головне тут — твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт [54], межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним, тощо).

Ієрархічна концепція набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Однією з них є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом [57] та розвинена А. Томпсоном [78] (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Модель середовища організації (за Діллом та Томпсоном)

Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, яке перебуває під впливом і контролем підприємства; «середовище завдань», до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т. ін. Межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та

закритістю. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (рис. 3.3).

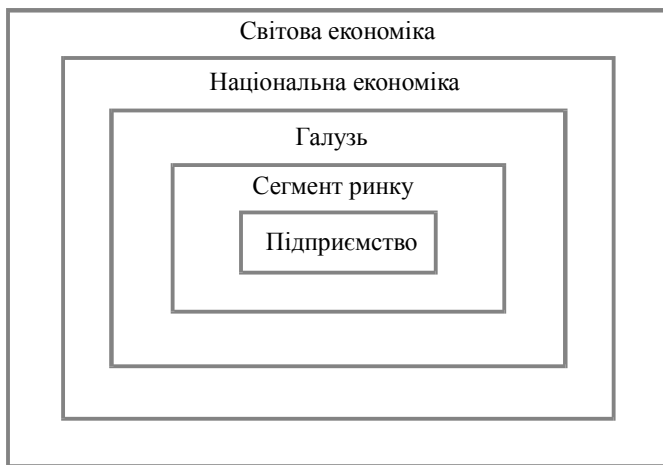


Рис. 3.3. Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG)

Найістотніше на стан справ на будь-якому підприємстві впливає «середовище завдань», яке ще в різних джерелах має назву «безпосереднє оточення», «проміжне середовище», «середовище прямого впливу» тощо. Перелік елементів цього середовища доволі різноманітний, проте є загальні принципи, які дають змогу виокремити цей елемент оточення в особливу підсистему. До них можна віднести, по-перше, безпосередній зв'язок з підприємством, яке є об'єктом аналізу, у вигляді довгострокових договорів, комунікаційних зв'язків різного типу тощо; по-друге, можливість впливу (у певних межах) на елементи цього оточення з боку підприємства. Найбільш розгорненою є характеристика взаємного впливу елементів проміжного (чи безпосереднього) середовища та підприємства, яку наведено в галузевій моделі М. Портера (див. підрозд. 2.3).

На ієрархічному підході до побудови моделі зовнішнього середовища наполягав і Л. Буржуа [53]. Він поширив цей підхід і всередину підприємства (відокремив «верхній» і «низовий» рівні у внутрішньому середовищі) і довів необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої «ієрархії корпоративних стратегій» (докладніше див. розд. 3.7), які здійснюють зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища.



Ієрархічність середовища закладено і в підході, розглянутому в підручнику «Основи менеджменту» [28], де автори схематично викладають своє сприйняття середовища, в якому функціонує підприємство чи організація. У самій постановці питання вже відчувається класифікація факторів за ступенем їхнього впливу на діяльність підприємства: автори розрізняють середовище прямого, непрямого впливу та внутрішнє.

Це свідчить про домінування ієрархічного напрямку в побудовах моделей середовища в менеджменті. Більшість об'єктів, зазначених у різних моделях, і перелік факторів повторюються з меншою чи більшою деталізацією.

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються і в «екологічній моделі середовища» Г. Олдріча [50] (рис. 3.4).

Згідно з уявленнями Г. Олдріча, головне, що стримує розвиток підприємств, — це обмеженість ресурсів, за які й точиться головна конкурентна боротьба між організаціями, що належать до однієї галузі. Він уводить поняття «*організаційна популяція*», тобто сукупність підприємств, які мають близькі цілі щодо пріоритетів своєї побудови:

- в одній «популяції» головне — орієнтація на гнучкість виробництва;
- в іншій — стабільність параметрів упродовж свого існування;
- решта — надає перевагу універсальності діяльності.

Автор моделі доводить, що для досягнення зазначених цільових орієнтирів потрібні ресурси відповідного типу: *гнучкість* можлива за наявності переваг у використанні ліквідних ресурсів; *стабільність* — означає орієнтацію на використання ресурсів, що повільно знецінюються; *універсалізація* досягається за умов створення можливостей для використання відповідних ресурсів широкого призначення. Як правило, організація використовує певну комбінацію зазначених ресурсів, забезпечуючи відповідне поєднання гнучкості, стабільності та можливості універсалізації своєї діяльності, одночасно конкуруючи всередині «організаційної популяції», а «популяції» конкурують між собою. Цю модель використовують для обґрунтування ресурсних стратегій (див. підрозд. 8.6).

Комбінація необхідних ресурсів залежить від особливостей галузі і дає змогу в разі виконання зазначених вимог створити життєздатну організацію (підприємство). Кожне підприємство використовує свою «нішу», яка визначається кількома показниками: обсягом середовища (зокрема й ринком), його стабільністю/нестабільністю, ступенем концентрації виробництва та конкуренцією.

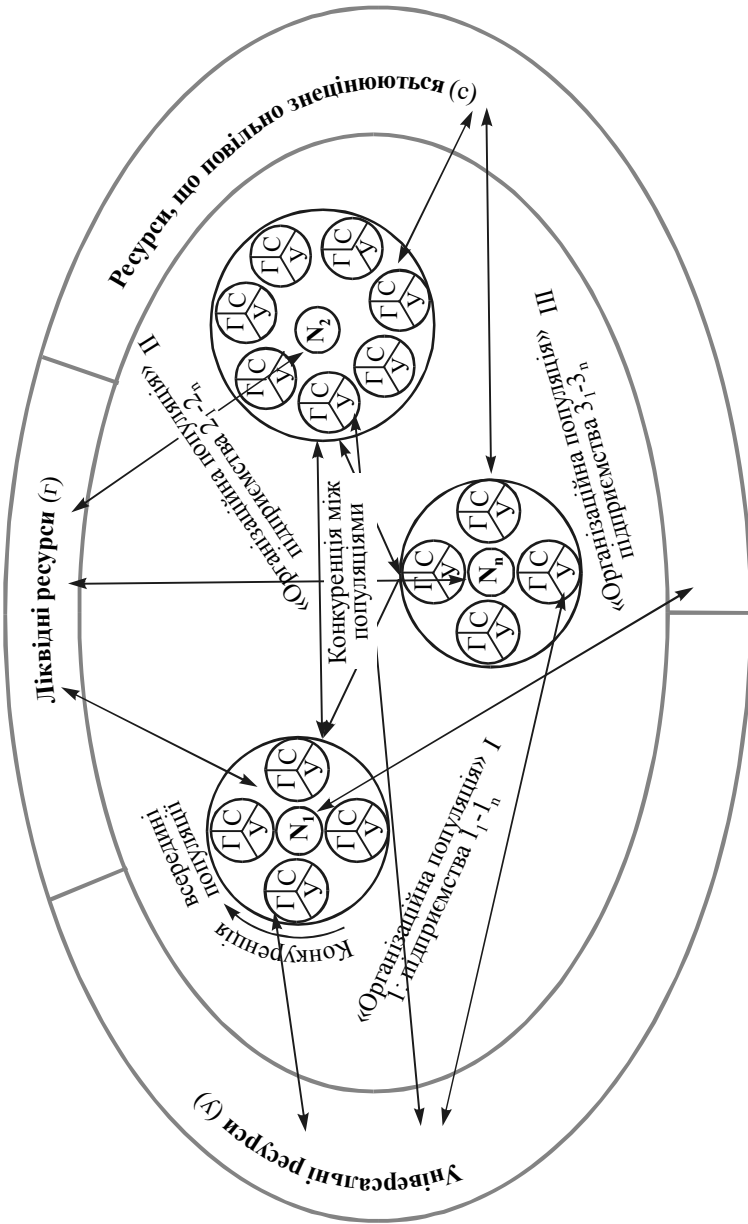


Рис. 3.4. «Екологічна модель середовища» Г. Олдріча

(г — вимоги гнучкості; с — вимоги стабільності; у — вимоги універсальності;  
 N1...N2 — ніша підприємства, що належить до певної «організаційної популяції»)

На відміну від «екологічної моделі», що базується на дослідженнях ресурсної сторони діяльності підприємства, існує дуже «потужний» напрямок у дослідженнях проблематики «організації — середовище», де розглядаються взаємозв'язки та взаємний вплив середовища і організаційної структури.

Багато дослідників вважають, що треба встановити взаємозв'язки з певними елементами середовища через створення спеціальних автономних підрозділів в організації, що на різних підприємствах дістали назву «центри прибутку», «центри інвестицій», «стратегічні господарські центри» (докладніше див. розд. 12). Наявність таких організаційних одиниць потребує перебудови всієї традиційної організаційної структури, зміни змісту роботи окремих керівників.

Розглянуті моделі зовнішнього середовища не вичерпують усієї різноманітності застосовуваних підходів, однак показують найзначніші напрямки в цій галузі. Практична цінність таких моделей різна для різноманітних галузей народного господарства та підприємств. Сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами і т. ін. Проте загальна тенденція у стратегічному аналізі вже вимальовується.

Усі сучасні автори розрізняють:

зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);

проміжне середовище (або «середовище завдань»);

внутрішнє середовище організації.

**Зовнішнє середовище** — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

**Проміжне середовище** — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

**Внутрішнє середовище** організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації.

Стратегічний аналіз користується всією сукупністю інструментів, які існують для визначення механізмів впливу середовища на діяльність організацій, методів аналізу діяльності окремих підсистем. Мистецтво менеджера полягає у виборі напрямків аналізу та відповідного інструментарію, які б дали змогу скласти уявлення про оточення та його вплив на стан справ у його організації.

## 3.2. Зовнішнє середовище організації

Як зазначалося, підприємство — це «відкрита» система, і його розвиток залежить від *зовнішнього середовища* (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Нині існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та дослідження його впливу на діяльність організації.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [21].

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу [33]; виходячи з абрєвіатури англійських слів: p — policy; e — economy; s — society; t — technology — тобто групи основних факторів — політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище автори пропонують використовувати спеціальну таблицю (табл. 3.1).

Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування (докладніше див. розд. 5).

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами [74]:

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

2. *Політичні* — 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 їхню ціннісну орієнтацію.

4. *Технологічні* — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

5. *Конкуренція* — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.

6. *Географічні* — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

## МАТРИЦЯ PEST-АНАЛІЗУ

Р	Політика	Е	Економіка
	1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо. 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку). 4. .... п. .... n+1 Сценарій № 1 — «Політика» n+2 Сценарій № 2 — «Політика»		1. Загальні тенденції в економіці: підйом? спад? 2. Рівень інфляції. 3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії..... п. .... n+1 Сценарій № 1 — «Економіка» n+2 Сценарій № 2 — «Економіка»
S	Соціум	T	Технологія
	1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміни у стилі життя. 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів. 5. Ставлення до освіти (бізнесу)..... ..... п. .... n+1 Сценарій № 1 — «Соціум» n+2 Сценарій № 2 — «Соціум»		1. Державна технологічна політика. 2. Тенденції в НДПКР. 3. Нові патенти. 4. Швидкість змін у технології (певної галузі). 5. Нові продукти..... ..... п. .... n+1 Сценарій № 1 — «Технологія» n+2 Сценарій № 2 — «Технологія»

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємозв'язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О. С. Віханському [10], який додає до щойнозгаданих **правове** та **міжнародне** середовище.

Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. Далі наведено основні напрямки та фактори, за якими в найбільшому обсязі можуть здійснюватися аналіз і прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки тільки констатацією ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, що показує, якою мірою зміна одного фактора діє на інші складові. Потрібно виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Більш глибоко загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою розглянутих далі груп факторів:

1. *Стан економіки та ринків* визначають економічні фактори:

- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

2. *Діяльність уряду* — політико-інституційні фактори:

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- рівень протекціонізму (узагалі);
- зростання/зменшення ролі уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими країнами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

3. *Структурні тенденції*:

- структура галузей національної економіки;
- процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
- темпи згортання діяльності «застарілих» галузей;
- вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

#### 4. Науково-технічні тенденції:

- «технологічні прориви» (де саме — галузь, напрямок досліджень тощо);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
- питома вага наукомістких виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

#### 5. Природно-екологічна складова:

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

#### 6. Тенденції ресурсного забезпечення:

- структура і наявність «національних» ресурсів;
- структура імпорту/експорту сировини та матеріалів;
- рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

#### 7. Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили;

#### 8. Соціально-культурна складова:

- сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;
- переважний характер відносин «підприємство — громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. *Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).* Перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни, а водночас він залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка вико-

нує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів (див. частину IV).

10. *Міжнародне середовище* (за окремими країнами):

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх усе одно варто враховувати:

- кількість і густота населення;
- географічне розташування та розвиненість комунікацій;
- професійний рівень та рівень грамотності населення;
- якість і кількість природних ресурсів;
- переважний рівень технології (за галузями);
- особливості конкурентної боротьби;
- національні особливості ведення бізнесу.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває *складність зовнішнього середовища*. Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відстежувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати:

• *взаємозв'язок* факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;

• *складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;

• *динамічність і рухомість*, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища;

• *невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

Потрібно зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі ком-



поненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів та галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найістотніше впливають на його діяльність, і ретельно досліджувати їх. Для аналізу середовища застосовуються, наприклад, табл. 3.2—3.4.

Таблиця 3.2

**АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА (СЕРЕДОВИЩА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ) [9]**

Група факторів	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на конкретне підприємство («+» — позитивний; «-» — негативний)
<b>1. Економічні фактори:</b> 1.1. Рівень інфляції .....	Значний — близько 0,5 % на місяць	Можливе зменшення до 0,1—0,3 % на місяць	«-» Знецінювання грошових ресурсів; «+» знецінювання довгострокових кредитів і виплат за ними; «+» можливість гри на різниці курсів валют
1.5. Скорочення реальних доходів населення і т. ін.	10 % за останній рік	Тенденції суперечливі	«-» Скорочення купівельної спроможності; «-» потенційне скорочення виробництва; «+» потенційна можливість інших методів мотивації унаслідок зростання безробіття
<b>3. Техніко-технологічні фактори:</b> 3.1. Виникнення нової технології виробництва в галузі протягом двох років і т. ін.	Зниження конкурентоспроможності наявних технологій	Зростання виробничої ефективності на 10—25 %, підвищення якості продукції	«-» Необхідність списання (утилізації) застарілих потужностей; «-» необхідність пошуку додаткових джерел інвестицій; «-» тимчасове скорочення обсягів виробництва (залежно від організаційно-економічних умов — протягом різних відтинків часу); «-» можливість втратити клієнтуру; «+» можливість поліпшити результуючі характеристики діяльності підприємства; «+» можливість освоїти виробництво нової продукції; «+» можливість вийти на нові ринки і т. ін.

Таблиця 3.3

**ПОКАЗНИКИ І ШКАЛИ ДЛЯ ПОТОЧНОЇ ТА ПРОГНОЗНОЇ  
ОЦІНОК СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА**

Показник	Оцінка			
	поточна		прогнозна	
	якісна	кількісна	якісна	кількісна
Державне регулювання виробництва	Відсутнє	0,7	Ослабне	0,8
	Помірне	0,5	Залишиться незмінним	0,5
	Жорстке	0,3	Стане більш жорстким	0,2
Державне регулювання конкуренції і т. ін.	Відсутнє	0,7	Ослабне	0,8
	Помірне	0,5	Залишиться незмінним	0,5
	Жорстке	0,3	Стане більш жорстким	0,2

Таблиця 3.4

**ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО  
СЕРЕДОВИЩА І МОЖЛИВІ «ВІДПОВІДІ» ПІДПРИЄМСТВА**

Фактор середовища	Вплив фактора («+» — можливості «-» — загрози)	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5 % на місяць з можливостями стабілізації	Знецінення грошових ресурсів («-»); Можливість гри на курсах валют («+»)	Індексація платежів у договорах у разі їх продовження; Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив») і т. ін.	Моральне застарівання діючих технологій («-»)	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології. Створення спільного підприємства

Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність підприємств конкретної країни.

Проте недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформувані певні «відповіді» на цей вплив.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами, наприклад, будувати сценарії та економікоматематичні моделі для виявлення взаємовпливу факторів, тощо

(див. розд. 5). Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо (див. розд. 14).

### **3.3. Проміжне середовище (середовище завдань) організації**

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень стосовно сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

*Загальна характеристика галузі.* Аналіз галузі — це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції<sup>1</sup>: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо.

Характеризуючи тенденції формування пропозицій, використовують ретроспективну та прогнозу інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендогенні) фактори, які є результатом обраної політики підприємства в тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів має як екзогенний, так і ендогенний характер. Наприклад, організація, що планує здійснити конгломератну диверсифікацію, має подолати бар'єри (перешкоди) входу та виходу з галузі, тобто екзогенні фактори, а також урахувати вплив прийнятих рішень на мобільність та ефективність, тобто ендогенні фактори. Подолання перешкод можливе тільки з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Іншим прикладом може бути вплив обраних стратегій на ситуацію на ринку. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища також матимуть одночасно характер як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Це означає, що поділ факторів на «зовнішні» та «внутрішні» певною мірою є умовним. Д. Ру та Д. Сульє [34] навели приклад класифікації та дії факторів, які формують пропозицію (табл. 3.5).

<sup>1</sup> У розд. 4 питання аналізу конкурентів буде розглянуто докладніше.

## АНАЛІЗ ПРОПОЗИЦІЇ

Параметри, що досліджуються	Характер впливу	
	Екзогенний	Ендогенний
<b>Структура галузі</b>		
Концентрація	Так	Ні
Диференціація	—«—	Так
Перешкоди входження в галузь	—«—	—«—
Перешкоди мобільності	—«—	—«—
Перешкоди виходу з галузі	—«—	Ні
Інтеграція	—«—	Так
<b>Виробничі потужності галузі</b>		
Надлишкові або дефіцитні	—«—	—«—
Вартість регулювання (конверсії)	—«—	Ні
Терміни регулювання (конверсії)	—«—	—«—
<b>Основні фонди та структура витрат</b>		
Основні фонди	—«—	—«—
Постійні витрати	—«—	Так
Витрати на робочу силу	—«—	—«—
Витрати на сировину	—«—	Ні
Існування переваг серійного виробництва	—«—	—«—
Виробничо-технічне навчання	—«—	—«—
<b>Фінансові аспекти діяльності</b>		
Потреба в капіталі	—«—	Так
Потреба в обігових коштах	—«—	—«—
Джерела фінансування	—«—	—«—
<b>Технічні аспекти діяльності</b>		
Опанування «ноу-хау»	Ні	—«—
Заміна техніки	Так	—«—
<b>Соціально-політичні аспекти</b>		
Рівень синдикалізації	—«—	Ні
Специфічне регулювання діяльності	—«—	—«—
Нові учасники	—«—	—«—
Нові соціально-політичні настанови	—«—	—«—

Перелік наведених у табл. 2.5 факторів дещо відрізняється від найбільш поширеної та застосовуваної на практиці «моделі галузевої конкуренції» М. Портера [73]. У ній додатково враховано фактори, які можуть бути віднесені до зовнішнього, а не проміжного середовища, наприклад нові соціально-політичні настанови. Проте пропозиція значною мірою залежить від діяльності кожної окремої фірми, стану її внутрішнього середовища (докладніше див. підрозд. 3.4), оскільки зміна пропозиції пов'язана зі змінами

політики організації та обраними стратегіями, що зумовлюють зміни попиту та впливають на розвиток конкуренції.

Кожне з підприємств, обираючи свою стратегію, не може не враховувати всіх елементів галузі та ринку. Сумарний внесок підприємств формує загальний обсяг пропозиції і дає інформацію про «точку беззбитковості». Зрештою пропозиція впливає на зміни попиту, бо сприяє забезпеченню відносної гнучкості цін, «замикає» обіг грошей.

Щоб дістати чіткіше уявлення про галузь, як її розуміє економічна наука<sup>1</sup>, потрібно проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі, що їх відбивають наведені далі переліки показників (табл. 3.6 і 3.7).

Таблиця 3.6

**ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ (ЗГІДНО З ПЕРЕЛІКОМ ХАРРИСОНА) [62]**

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

\*Найвищий — 5, найнижчий — 1.

<sup>1</sup> Галузь — це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання), близьким складом і кваліфікацією кадрів.

Таблиця 3.7

## ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ (ЗГІДНО З ПЕРЕЛІКОМ ДЖ. ТОМПСОНА) [78]

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

Зрозуміло, що на оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомих ваг та рейтингів окремих чинників, наведених у переліку. Ось чому не зайвим буде обґрунтування вибірки досліджуваних явищ.

Оцінки привабливості галузі застосовуються в різних моделях матричного типу, що використовуються у стратегічному управлінні (наприклад, модель «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі») (див. розд. 8).

Для характеристики галузі (узагалі) можуть бути використані такі показники:

- значення продукції для суспільства;
- характер конкуренції та кількість підприємства у галузі (наявних і потенційно можливих);
- прибутковість галузі;
- характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
- темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивні/негативні фактори — технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- потужність галузі (нестача/надлишок потужності);
- технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);
- технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» і т. ін.) порівняно зі світовими надбаннями;
- потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;
- стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні та негативні наслідки);

- середня оцінка витрат часу та грошей на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);
- структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток і т. ін.), їхні особливості;
- організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);
- канали розподілу та специфіка системи збуту;
- «оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства;
- фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);
- вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення;
- екологічні обмеження.

Найбільш поширеною та відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера [73], де зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій функціонує підприємство. Практика процвітаючих підприємств доводить, що використання галузевої моделі конкуренції М. Портера дає змогу дещо обмежити перелік факторів для аналізу. Згідно з цією моделлю головними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі (рис. 3.5). До моделі М. Портера введено фактори загального зовнішнього середовища (середовища опосередкованого впливу) з метою наочної демонстрації його ієрархічності.

Ці компоненти середовища, з одного боку, загрожують існуванню підприємства, а з іншого — формують можливості для його подальшого розвитку. М. Портер виокремлює кілька характеристик для змалювання характеру та ступеня впливу кожного з елементів галузевої моделі зовнішнього середовища прямого впливу. Розглянемо коротко їхній зміст.

**Споживачі.** В основу функціонування підприємств у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для забезпечення життєздатності підприємства. Існує доволі великий перелік досліджень щодо класифікації потреб [15]. Досліджують потреби маркетингові організації. Великого значення при цьому набуває платоспроможний попит, оскільки лише за наявності грошей у споживача можливі всі ринкові операції.

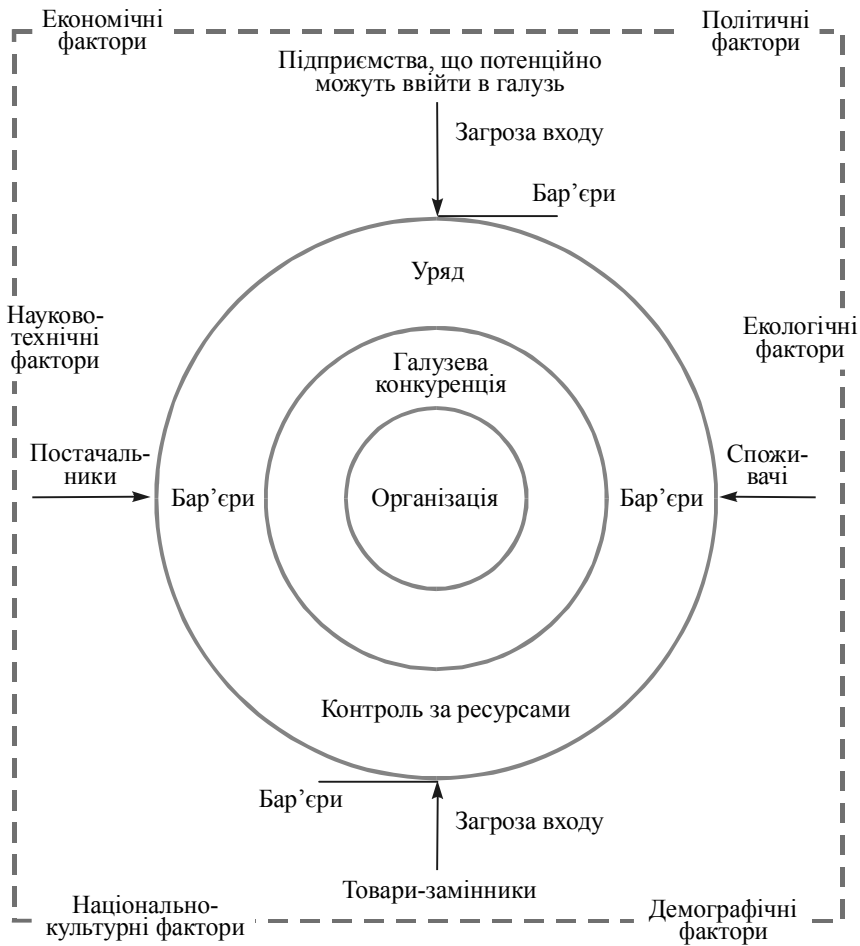


Рис. 3.5. Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера

**Попит** — суспільна або особиста потреба в матеріальних благах чи послугах, у засобах виробництва та споживчих товарах, що забезпечені грошовими коштами.

Це дуже складне явище, що формується під впливом численних чинників. Найчастіше їх групують у такі розділи:

- позиція та поведінка споживача,
- визначення сегментів ринку та їхніх особливостей,
- часові характеристики зміни чинників тощо.



Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти — *кількісний і якісний*. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту.

Розрізняють *кінцевих споживачів та організації-споживачі* (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо). Дж. Р. Еванс і Б. Берман [47] пропонують урахувати такі відмінності в дослідженні цих двох типів споживачів.

#### *1. Відмінності у придбанні.*

1.1. Організації придбавають для використання в подальшому виробництві або для продажу іншим споживачам. Кінцеві споживачі придбавають лише для власного, домашнього або сімейного споживання.

1.2. Організації найчастіше придбавають обладнання, сировину та напівфабрикати. Кінцеві споживачі дуже рідко купляють такі товари.

1.3. Організації здійснюють купівлю на основі специфікацій та технічних даних. Кінцеві споживачі найчастіше роблять покупки на основі опису, моди, власних смаків та уподобань.

1.4. Організації найчастіше приймають колективні рішення на відміну від індивідуальних рішень кінцевих споживачів.

1.5. Організації найчастіше досліджують ціни й постачальників.

1.6. Організації найчастіше орендують обладнання.

1.7. Організації найчастіше використовують конкурентні торги та переговори.

#### *2. Відмінності в ринках.*

2.1. Попит організацій є похідною від попиту кінцевого споживача.

2.2. Попит організацій більшою мірою залежить від циклічних коливань (наприклад, від відтворювальних циклів), аніж попит кінцевого споживача.

2.3. Організації більше, ніж кінцеві споживачі, малочисленні та сконцентровані географічно.

2.4. Організації часто використовують спеціалізованих постачальників.

2.5. Канали руху товарів для організацій коротші, ніж для кінцевого споживача.

2.6. Організації можуть вимагати особливого обслуговування.

2.7. Організації частіше, ніж кінцеві споживачі, можуть виробляти товари та послуги як альтернативу до їх придбання.

Ідентифікація споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання — умова успішного виробництва. Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характерис-

тики (наприклад, тип діяльності, структура закупок, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо). Однією з характеристик попиту та споживачів є *сегмент ринку*.

**Сегмент ринку** — результат поділу ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів (виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами купівлі, культурними, національними традиціями тощо (докладніше див. підрозд. 8.4).

Виділення окремих сегментів дає змогу більш детально досліджувати їхні характеристики, а саме: розподіл і концентрацію споживачів, темпи зростання попиту (сегмента), рівень взаємовпливу та конкуренції окремих сегментів.

Існує тісний зв'язок між впливом різних чинників, що діють на етапах формування, розвитку та занепаду окремих сегментів. Наприклад, зростання доходів населення зумовлює формування потреби мати власний будинок, а це, у свою чергу, підвищує попит на всі компоненти, необхідні для будівництва, а також на меблі, побутову техніку тощо.

Велике значення для підприємств має стабільність попиту. Попит формується під впливом змін у стилі життя, технічного прогресу, екологічних змін тощо. Тому досліджуються характеристики попиту в часі. Розрізняють *попит короткостроковий*, з досить швидкими коливаннями (наприклад, сезонний) та *довгостроковий*. Вивчення останнього найчастіше пов'язане з використанням моделі життєвого циклу товару та з розробкою продуктово-товарних стратегій (див. підрозд. 8.4).

Інформація, здобута у процесі аналізу, дає змогу прогнозувати тенденції попиту, що, у свою чергу, є основою для розробки стратегії.

*Аналіз попиту споживачів* для ідентифікації його впливу на організацію можна подати як сукупність певних факторів. Головними з них є такі:

- кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);
- характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений і т. ін.);
- еластичність попиту за ціною;
- рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;
- готовність споживачів до використання продукції (особливо зовсім нової);
- «ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;

- ступінь стандартизації або рівень диференціації продукції, що споживається;
- характер споживання та «витрати конверсії»<sup>1</sup> у споживачів в разі переходу на іншу продукцію;
- рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;
- рівень та вид зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);
- оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
- мотивація придбання;
- прихильність споживачів до використання продукції відомих марок;
- оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи ФОПСТИЗ<sup>2</sup>.

Кожне підприємство стикається з дилемою: урізноманітнювати своє виробництво чи продовжувати спеціалізуватись у тій сфері діяльності, яка є звичною?<sup>3</sup> Вирішення цього питання передбачає, зокрема, розробку окремих стратегій роботи з клієнтами: орієнтуватися на нових клієнтів та їхні потреби (це може означати відмову або втрату старої клієнтури) чи продовжувати співпрацю з наявними споживачами (це може означати відмову від перспектив розвитку). Для обґрунтування вибору підприємство має складати каталоги своїх споживачів у порядку зменшення обсягу виконаних договорів, аналізувати стан цих споживачів (чи їхніх груп) і прогнозувати перспективи укладання нових договорів. Водночас треба виявляти великих потенційних клієнтів (і групи споживачів) згідно з оцінками можливих обсягів продажу. Порівняння реальних обсягів продажу за наявних споживачів і можливих обсягів у потенційних клієнтів дає змогу обрати відповідну стратегію та визначити шляхи істотного зростання обсягів продажу. Подальший поглиблений аналіз обсягів споживання за окремими асортиментними групами дає змогу розробити більш детальні заходи стосовно збільшення обсягів виробництва одних продуктів і скорочення — інших, що відбивається у відповідних продуктово-товарних стратегіях (див. підрозд. 8.4).

Вивчення потреб найвимогливіших (так званих «важких») покупців (наприклад, електронної техніки) або споживачів зі спе-

<sup>1</sup> «Витрати конверсії» тут тлумачаться доволі широко: це сукупні витрати на перехід до споживання (кінцевого або виробничого) іншої продукції.

<sup>2</sup> ФОПСТИЗ — система формування попиту та стимулювання збуту.

<sup>3</sup> Докладніше про стратегії спеціалізації та диференціації продукції див. підрозд. 8.3.

цифічними потребами (наприклад, консалтингових послуг або інвалідів), як показує практика, дає змогу виявити нові продуктивні ідеї.

Дослідивши попит та споживачів як носіїв попиту, можна оцінити їхню «силу впливу» на підприємства галузі.

*Споживачі* відіграють подвійну роль у впливі на стан галузі. З одного боку, вони визначають необхідність існування галузі, а з іншого — задають «конкурентні показники» для підприємств: рівень цін та якості продукції. При цьому спостерігається різна спрямованість «конкурентних показників» — рівень цін має, з погляду споживачів, знижуватись, а якість — зростати (хоча загальновідомо — якість коштує дорого). Необхідність задоволення цих вимог призводить до зіткнення інтересів і можливостей окремих підприємств галузі в їхній боротьбі за споживача, яка зумовлює, як правило, втрату прибутковості.

**Постачальники.** Аналіз постачальників майже не відрізняється від аналізу споживачів, який здійснюється ніби з «іншого боку» — з погляду споживачів. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь в цілому за рахунок цін на ресурси, умов постачання, можливостей розриву контрактів.

У радянській економіці проблеми постачання завжди мали велике значення через дефіцит ресурсів, невідпрацьованості системи матеріально-технічного постачання. З розривом довгострокових зв'язків після розпаду СРСР ситуація ще більше погіршилася. Адже стара система розподілу вже перестала діяти, а нова — ще не сформувалася. Кожне підприємство стикнулося з одним і тим самим питанням, характерним, між іншим, і для розвиненої ринкової економіки: як знайти та вибрати вигідного постачальника? Досвід процвітаючих підприємств доводить, що весь цикл постачання потрібно розбити на три етапи:

- 1) виявлення потреб у тих чи інших ресурсах, оцінювання їхніх обсягів і визначення способу, в який вона (потреба) може бути задоволена (це відбито в ресурсних стратегіях) (див. підрозд. 8.5);

- 2) вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника;

- 3) процес реалізації закупівлі (підписання контракту та його виконання).

Варто розрізняти постачальників сировини та матеріалів, капіталів, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку.

Забезпечуючи обґрунтованість рішень, що приймаються, підприємство має проводити таку роботу:

- нагромаджувати інформацію про потенційних постачальників, щоб уможливити маневрування, перехід до інших у разі ускладнення ситуації;

- вивчати стан справ у постачальників, послугами яких воно користується;

- вивчати характеристики сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання тощо, які поставляються або плануються для продажу.

Інформацію можна отримувати як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Внутрішня інформація складається з даних, здобутих на основі одержаних чи закуплених зразків, оцінок працівників відділів постачання тощо. Зовнішня інформація нагромаджується та аналізується за допомогою рекламних оголошень і проспектів на ярмарках, виставках, під час екскурсій на підприємства-постачальники тощо. Фірми-споживачі особливо уважно вивчають інформацію про товари, які планується постачати. Їх цікавлять такі відомості:

- якість товару (надійність, термін служби, виробнича потужність, екологічність, ремонтпридатність тощо);

- ціна;

- умови та способи платежу;

- вид і типорозміри товару;

- якість тари та упаковки;

- вимоги щодо споживання (використання товару);

- сумісність товару з наявним обладнанням і технологічними процесами, що використовуються на підприємстві;

- витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

Окремо потрібно проаналізувати здатність фірм-постачальників підтримувати необхідний рівень якості продукції в межах укладених контрактів, здійснювати постачання в терміни, потрібні для споживання, тощо.

Далі наведено *перелік чинників*, які можуть використовуватись для характеристики постачальників під час оцінювання ступеня їх впливу на організацію — об'єкт дослідження:

- оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються);

- характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг, дефіцитність, структура матеріально-технічних ресурсів: ліквідні, довгозношувані, універсальні і т. ін.);

- розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тенденції їхнього розвитку/занепаду (їх іще називають «зонами стратегічних ресурсів» — ЗСР, див. підрозд. 8.5);
- оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;
- еластичність окремих ресурсів за ціною;
- кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників);
- можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів);
- кількість (відсутність) підприємств, що можуть поставляти продукти-замінники;
- кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);
- оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо — рівень витрат на поставки в галузі та відповідна тенденція);
- оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника;
- оцінка можливостей вертикальної інтеграції «вперед» постачальників з виробниками за окремими видами ресурсів.

«Силу впливу» постачальників можна порівняти із силою впливу споживачів, оскільки завдяки зростанню/зниженню цін чи якості продуктів, що поставляються, можна підвищити/знижити прибутковість у галузі.

**Товари-замінники.** Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні види продукції галузі, що є об'єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Прикладами продуктів (послуг), які можуть бути взаємозамінними, є масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт, придбання нерухомості та страхування життя (як форма вкладання грошей) тощо. У цих парах продуктів (послуг) найважливішим є, з одного боку, виготовлення певним (відмінним) способом для задоволення конкретних потреб, а з іншого — їхній взаємозв'язок у сприйманні споживача як замінників.

Вплив товарів-замінників (продуктів) на рівень конкуренції досить значний, оскільки вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на товар-замінник Б. Наявність чи можливість існування товарів-замінників встановлює верхню межу ціни на ринку, що обслуговується галуззю — об'єктом дослідження. Практика

засвідчує високий рівень впливу товарів-замінників на рівень конкуренції в галузі, навіть за умови її високої конкурентоспроможності.

Оцінювання товарів-замінників здійснюється за тими самими параметрами, що й основних товарів, які випускаються галуззю, що дає змогу виявити їхню конкурентоспроможність.

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

1. Зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі.

2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, які починають купувати товари-замінники.

3. Підвищення конкуренції:  
всередині галузі за місце на скороченому ринку;  
між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби.

4. Необхідність пошуку нових напрямків діяльності та пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Товари-замінники не завжди свідчать про зниження якості, а означають інший спосіб задоволення потреби. Важливим фактором, який сприяє появі товарів-замінників, є науково-технічний прогрес та пов'язані з ним різноманітні інноваційні процеси.

**Аналіз конкуренції.** Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту). Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

*Для характеристики конкурентів* (щодо кожного з наявних та потенційно можливих конкурентів) можна використовувати такі фактори (докладніше див. розд. 4):

- частка ринку, що обслуговується;
- імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;

- фінансовий стан;
- розвиток науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР), наявність патентів і ліцензій;
- наявність передової технології;
- наявність виробничих потужностей (надлишок чи нестача);
- наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів;
- здатність до маневрування, гнучкість у пристосуванні до змін;
- наявність власної, розвинутої системи розподілу та збуту;
- наявність висококваліфікованих кадрів;
- рівень обслуговування проданої продукції;
- вид і рівень реклами та інших складових ФОПСТИЗ;
- наявність інформації про ринок узагалі та окремі сегменти;
- рівень планування (наявність короткострокового і/або стратегічного планування);
- наявність та тип зв'язків із громадськістю тощо.

Просте порівняння факторів не дає змоги врахувати всі аспекти конкуренції в галузі. Такий підхід найчастіше визнається недалекоглядним. Так, окремі фактори фінансового стану конкурентів дають змогу лише констатувати той чи той рівень результатів діяльності, а найважливіше — це зрозуміти, чому конкурент досягнув таких показників, і вжити відповідних заходів на своєму підприємстві.

Щоб оцінити рівень конкуренції, доцільно розглянути наявну і/або ймовірну конкуренцію, яка пов'язана:

- із «ціновими проривами», що, їх зумовлюють «технологічні прориви» (які забезпечують здешевлення і/або зростання якості) чи ціновими зрушеннями на товари-замінники (зниження цін на відеокамери підвищило їх конкуренцію з дорогими фотоапаратами);
- вибором певної стратегії (стратегій) (наприклад, орієнтація на систему взаємозв'язаних банківських послуг або акцентування лише на одному виді послуг — заставі під нерухомість);
- об'єднанням з відомими фірмами (наприклад, для використання деяких спільних розробок);
- вертикальною та горизонтальною інтеграцією (наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами);
- новими конкурентами з міжнародною репутацією (наприклад, імпорт японських та корейських телевізорів практично зупинив виробництво українських «Електронів»).



Загалом формування конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств як усередині країни, так і на міжнародних ринках — основне завдання українського уряду та керівників окремих підприємств (докладніше це питання розглянуто в розд. 4).

*На підвищення інтенсивності конкуренції в галузі впливають:*

1) велика кількість конкуруючих фірм чи приблизно однаковий їхній вплив на ситуацію в галузі;

2) повільне зростання самої галузі;

3) порівняно високий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;

4) значна додана вартість на підприємствах галузі (особливо за наукомісткого виробництва), що впливає на підвищення якості продукції;

5) відсутність диференціації продукції. Це означає, що для переходу споживачів від продукту однієї фірми до іншої додаткові витрати мінімальні;

6) «стрибок», що відбувся у виробничих потужностях завдяки якомусь нововведенню, пов'язаному з підвищенням якості (за наявності надпотужностей у інших підприємств);

7) підвищення стратегічного значення продукції, яку виробляє галузь (що може виявлятися як допомога окремим виробникам з боку державних органів);

8) надвисокі «витрати конверсії», пов'язані з «виходом» із галузі;

9) життя підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля».

Підвищення конкуренції, як зазначає М. Портер, пов'язане також із фазою «життєвого циклу» галузі; наприклад, під час «загасання (застарівання)» галузі одне чи більше підприємств зазнають втрат і не вбачають можливостей для поліпшення ситуації в недалекому майбутньому. Посилення конкуренції пов'язане також із можливостями входження інших підприємств. Це зумовлює необхідність формування своєрідних «бар'єрів» і додаткових витрат для підприємств галузі.

**Потенційні конкуренти.** До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі підприємства:

- що діють на географічно близьких ринках і схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;

- диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах;

- споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своїї» продукції;

- постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;

- невеликі підприємства — аутсайдери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Потенційні конкуренти, а також підприємства, які перепрофілюють свою діяльність, спрямовують її в іншу галузь, стикаються з «бар'єрами входу».

**«Бар'єрами входу» в галузь** вважають певні перешкоди, які ускладнюють появу на ринках, що їх обслуговують підприємства галузі, скажімо нові організації-конкуренти.

**«Бар'єрами входу»** називаються фактори, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі та входження його в галузь, що спостерігається навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вища за ту, яку має підприємство тепер.

Частина бар'єрів цього типу має об'єктивний характер, це — обмеженість ресурсів, патенти тощо. Однак окремі організації або їх угруповання, що вже функціонують у галузі, можуть цілеспрямовано працювати над підвищенням існуючих та створенням нових бар'єрів. Практика конкурентної боротьби визначила найбільш ефективні заходи зі зміцнення бар'єрів на вході у галузь, які мають перешкодити входженню нових підприємств для збереження досягнутого становища.

Для підприємств, що потенційно можуть увійти в галузь, *бар'єрами входу* (перешкодами) можуть бути:

- загальні показники зростання/спадання активності в галузі (в економіці загалом);

- низькі витрати на виробництво в підприємств, які діють у галузі, що можливо лише в разі великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент має інвестувати одразу великий капітал для організації необхідних виробничих потужностей, а це пов'язано з посиленням ризику;

- наявність добре знаних торгових марок уже діючих підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам;

- наявність потужних служб ФОПСТИЗ у діючих підприємств;

• «витрати конверсії», тобто додаткові витрати споживачів, що пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування тощо. У разі освоєння продукції виробничого призначення це означає призупинення (зупинку) виробництва;

• наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкоджати входу в галузь «не своїх» постачальників;

• обмеження щодо залучення кадрів певної кваліфікації;

• наявність «галузевих переваг» у підприємств, що вже функціонують у розглядуваній галузі:

◆ патентів, «ноу-хау», специфічного для галузі досвіду виробництва, комерційної таємниці;

◆ специфічних обмежених каналів розподілу;

◆ вигідного розташування відносно ринків сировини чи ринків збуту;

◆ державної підтримки підприємств, що працюють у галузі;

◆ «відповіді» конкурентів тощо;

• рішення уряду щодо обмеження ліцензування окремих видів діяльності тощо.

На інтенсивність конкуренції впливають також *«бар'єри виходу»* з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар'єрам на виході з галузі. Це пояснюється тим, що кожне підприємство, яке приймає рішення про розширення сфер своєї діяльності, одночасно стикається з проблемами:

• скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;

• входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

*«Бар'єри виходу»* — це перелік факторів, які стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

*«Бар'єри виходу»* — ті перешкоди, які ставлять під сумнів доцільність рішень щодо репрофілювання організації навіть за умов, коли рівень конкуренції галузі стає надвисоким, і спостерігається перевиробництво «звичних» для підприємства товарів, знижується рентабельність тощо. Проте згадані щойно «бар'єри» роблять перехід організації до іншого бізнес-напряму ще дорожчими.

«Бар'єри виходу» з галузі такі:

- великий масштаб інвестицій, що мають бути списані;
- витрати на звільнення робітників («вихідні виплати»);
- реальні витрати на зміну профілю (витрати на охорону довілля, платежі за оренду, що не закінчилися, штрафи за розірвання договорів тощо);
- «суміщені витрати» (зростання витрат на ведення прибуткового бізнесу внаслідок закриття збиткового);
- ефект неспорідненої диверсифікації (різна прибутковість виробів, що входять до комплекту);
- державне регулювання, яке може перешкоджати ліквідації певного напрямку діяльності, внаслідок, наприклад, її соціальної значущості;
- вплив профспілок, які можуть втратити певну чисельність членів;
- особисті мотиви керівників;
- опір змінам персоналу;
- небажання підприємства втратити імідж тощо.

Бар'єри виходу з галузі досить різноманітні за змістом та механізмами впливу на підприємство. Вони можуть бути економічними, технічними, соціальними, а також справжніми або позірними. Останні тісно пов'язані з типом мислення та кваліфікацією менеджерів.

Більшість з них аналогічні «бар'єрам входу», адже «виходячи» з галузі, підприємство переходить в іншу галузь. Однак є деякі специфічні бар'єри, які пов'язані із впливом суб'єктивних факторів. Наприклад, керівники підприємства можуть перешкоджати «виходу», оскільки в новій сфері діяльності не бачать для себе належного місця. Власники підприємств можуть зволікати з переорієнтацією, сподіваючись на відновлення високої прибутковості, оскільки перехід до іншої галузі може супроводжуватись високими витратами та збитками тощо.

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

**Партнери.** До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство — об'єкт дослідження — вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консал-

тингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, оскільки дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності тощо підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості.

Високий рівень розвитку партнерських відносин є результатом поділу та спеціалізації праці, завдяки чому підвищується якість виробництва та продукції (послуг).

**Організації-регулятори.** Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та платнею, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо). Державне регулювання може стимулювати розвиток ринку чи окремих галузей (наприклад, за допомогою протекціоністських заходів типу імпортних квот) або, навпаки, ускладнювати ситуацію (наприклад, внаслідок непродуманої системи оподаткування, яка не стимулює до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва). Велике значення має вплив держави на формування умов конкуренції, ринку праці та врегулювання конфліктів, пов'язаних з їх функціонуванням.

Напрямки державної діяльності уособлюються в певних організаціях, які, виступаючи від імені держави, виконують регульовально-контрольні функції щодо підприємств і організацій. До їх переліку можна віднести податкову інспекцію, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежну та санітарну інспекції тощо.

У період переходу до ринку в Україні організації-регулятори ще не стали помічниками керівників підприємств; навпаки, жорсткі заходи, що їх вживають відносно підприємств, є наслідком командно-адміністративної системи управління. Керівники українських підприємств вважають, що ці організації-регулятори становлять основну загрозу для подальшого розвитку бізнесу.

Підбиваючи підсумки щодо аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера, можна скласти таблицю (табл. 3.8), яка концентрує інформацію, отриману у процесі аналізу, і дозволяє продумати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку «середовища завдань» (проміжного середовища).

Таблиця 3.8

## ФАКТОРИ БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ОТОЧЕННЯ

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	1.1. Ринок чавунного литва	Різка падіння попиту	Борги за відвантажену продукцію Одиничні замовлення, висока собівартість	Вихід з ринку чавунного литва/скорочення виготовлення до мінімуму
	1.2. Ринок литва з кольорових металів	Зростання ринку	87 % завантаження ВП з виробництва бронзового та алюмінієвого литва	Розширення ВП за рахунок модернізації Освоєння нової продукції
	1.3. Нестабільність	Неплатежі	Зупинка виробництва	Жорсткі заходи щодо боржників
Постачальники	2.1. Постачальники матеріально-технічних ресурсів та енергії	Зростання цін та боргів	Перебої у постачанні Зростання собівартості	Нові форми співробітництва, нові постачальники
	2.2. «Постачальники» фінансових ресурсів	Високі відсотки за кредит	Відсутність фінансових ресурсів на нові проекти	Нові форми співробітництва, нові партнери (зокрема, іноземні банки)
Конкуренти	3.1. Низька конкуренція всередині країни	Непривабливість галузі	Підприємство-регіональний монополіст	Зовнішній ринок — цінова конкуренція
	3.2. Зовнішня конкуренція незначна	Зниження конкуренції		Можливість диктату на внутрішньому ринку
Партнери	Зацікавленість у виробництві мідної катанки та чавунного литва	Вимушене скорочення «брудних» виробництв на Заході	Замовлення від західних споживачів Можливість одержати цільовий кредит та пільги	Переорієнтація діяльності підприємства на експорт

### 3.4. Внутрішнє середовище організації

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загроз його існуванню тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх (докладніше див. розд. 5).

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища організації, доцільно трактувати його як виробничий потенціал, сутність якого ширша, наприклад, за «технічне ядро організації» Томпсона, або виробничу потужність.

#### **Сутність виробничого потенціалу**

У науковій літературі поширені поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнюючою характеристикою цих складових в організації, як правило, вважають *виробничий потенціал*.

Дослідження виробничого потенціалу набули регулярності протягом останніх 30 років. Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

**Виробничий потенціал** — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі [8].

**Потенціал** (від лат. *potentia* — можливість, потужність) — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

**Виробничий потенціал підприємства** являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості будь-якої системи: *цілеспрямованість; складність; самовідтворюваність; відкритість, зв'язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; взаємозамінність, альтер-*

нативність його елементів; кількісна вимірюваність, масштаб; історичні умови формування та функціонування; соціально-економічні наслідки використання; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; усталеність/динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння (рис. 3.6).

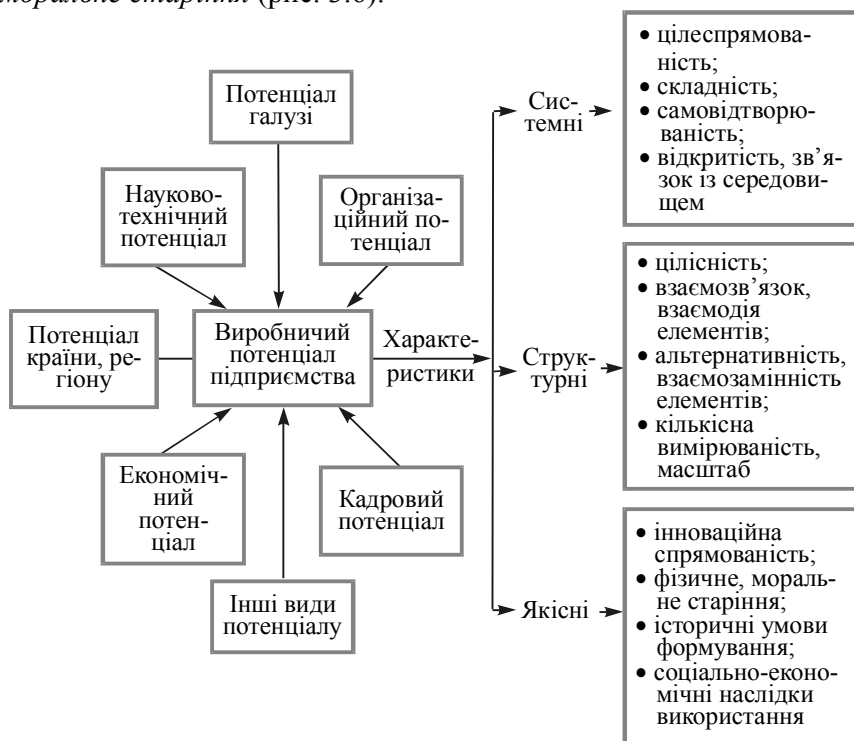


Рис. 3.6. Властивості виробничого потенціалу підприємства

Коротко розкриємо сутність наведених властивостей (характеристик) виробничого потенціалу.

Розглянемо *системні характеристики*.

*Цілеспрямованість* виробничого потенціалу підприємства (ВПП) виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту — використання ВПП буде найвищим, з найвищими показниками ефективності. У протилежному випадку, коли «навички» ВПП не відповідають профілю продукції, результативність та ефективність може навіть наблизитися до нуля.



*Складність* ВПП полягає в наявності кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал — працівників різного фаху. Складність зумовлюється галузевими особливостями підприємств та розвитком НТП.

*Самовідтворюваність* ВПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу). Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових ВПП, закладені механізми постачання використаних елементів, створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу в цілому.

*Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем* пов'язана з призначенням будь-якої організації : бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем. Обравши концепцію підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи, треба щоб і основа цього підприємства — його ВПП — відповідав цим критеріям.

*Структурні характеристики* ВПП.

*Цілісність* ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова ВПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети. Одночасно слід зважувати на те, що тип технологій виробництва, а також рішення керівників та власників можуть впливати на ступінь замкненості потенціалу. Це означає орієнтацію на побудову такої системи, в якій більшою чи меншою мірою спостерігатимуться всі необхідні елементи для виготовлення кінцевого продукту. На відміну від цієї характеристики можливе домінування орієнтації на розвиток зовнішніх коопераційних зв'язків, тобто на відкритість.

*Взаємозв'язок, взаємодія елементів ВПП* — необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнення дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.

*Альтернативність, взаємозамінність елементів ВПП* базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні. Наприклад, розрахунки в організа-

ції можуть здійснюватися за допомогою інформаційних технологій (де досягається економія людської праці) або вручну (де «економиться» обладнання). Взаємозамінність елементів ВПП дозволяє досягати збалансованої рівноваги елементів, що, у свою чергу визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.

*Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу* являє собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки ВПП окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільськогосподарства, торгівлі тощо.

*Якісні характеристики виробничого потенціалу.*

*Інноваційна спрямованість та сприйнятливість* визначає можливості розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей. Така характеристика ВПП є рушійною силою його розвитку, оскільки створення нового (продукту, процесу, організаційного елементу тощо) та його впровадження відбувається через «подолання опору» старих елементів. Неприйняття інновацій свідчить про стратегічну нежиттєздатність організації.

*Гнучкість* свідчить про можливість переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі. Вимоги щодо підвищення гнучкості потенціалу пояснюється нестабільністю середовища функціонування організації. Гнучкість визначає швидкість реакції на зміни.

*Усталеність/ рухомість* ВПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.

*Фізичне та моральне старіння* ВПП пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби». Під впливом НТП, а також вимог ринку розширяється номенклатура високоефективного обладнання, яке є фактором конкурентоспроможності організацій, оскільки скорочується період морального старіння як основних фондів, так і виробів. Підприємства, які не мають змоги або не бажають поновлювати свій потенціал, врешті-решт постають перед проблемою подальшого свого існування.

*Історичні умови формування та функціонування* мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування (в Україні це визначалося Програмою розвитку та розташування продуктивних сил СРСР), масштаби, коопераційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини тощо. Це свідчить про певні обмеження щодо використання та перетворення потенціалів окремих підприємств.

*Соціально-економічні наслідки використання* мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стані або розвитку (скороченні) ВПП груп. Темпи та якість перетворень залежать від структури інтересів власників, суспільства, місцевих громад, працівників.

### **Оцінювання виробничого потенціалу**

Для визначення розміру виробничого потенціалу згідно з різними концепціями використовують різні підходи.

Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: *ресурсний* (або обліково-звітний), *структурний* (функціональний) та *цільовий* (проблемно-орієнтований).

1. *Ресурсний підхід*, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Для оцінювання виробничого потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема щодо внутрішніх показників. Приклад такого дослідження наведено в табл. 3.9.

Втім, оцінюючи виробничий потенціал, варто враховувати матеріально-технічні ресурси з окремими поглибленими дослідженнями знарядь і засобів праці; трудових ресурсів, енергетичних та інформаційних ресурсів, фінансових (грошових) ресурсів з метою визначення їх наявності, відповідності та взаємозамінності. Останні — інформаційні та фінансові ресурси — є найбільш взаємозамінними з рештою ресурсів. Проте ресурсний підхід не дає змоги оцінити, чи відповідає ВПП необхідним характеристикам, які зумовлюють його належне використання. Він орієнтує, здебільшого, або на нагромадження всіх видів ресурсів (якщо мета — розвиток потенціалу), або на жорстку економію без урахування потреб зростання.

Таблиця 3.9

## НАПРЯМКИ АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

Об'єкт аналізу	Метод	Система показників
Ресурси	Аудит ресурсів	Кількість ресурсів: — обсяг запасів (за окремими видами); — дохід/зайнятість; — інтенсивність руху капіталу тощо. Якість ресурсів: — кваліфікація робітників; — технічний рівень обладнання; — унікальність МТР тощо
Компетентність щодо окремих дій	Аналіз дій	Продаж на одного працівника. Обсяги продажу Випуск на одного працівника. Випуск продукції Витрати МТР на працівника або одного робітника тощо
Компетентність через управлінські зв'язки	Аналіз роботи всієї організації	Частка ринку. Прибутковість (ROE, ROI, ROA, рентабельність продукції тощо). Продуктивність, результативність (обсяг продажу / витрати, продуктивність праці, ефективність виробництва тощо)

Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» стосовно всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним. Отже, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

2. *Структурний підхід*, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його розмір згідно з прогресивними нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

Для аналізу структурних характеристик виробничого потенціалу крім стандартної документації необхідно залучати результати спеціальних досліджень: системного та організаційного аналізу, аналізу техніко-організаційного рівня операційної системи, елементи стратегічного аналізу, методи конкурентного аналізу та бенчмаркінгу.

Аналіз та оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, у сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуротвірних елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання українських підприємств заморожують відсталі технології, які є енерго-, матеріало- та трудомісткими, а це, у свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Оптимізація структури потенціалу може здійснюватися з урахуванням різних рівнів деталізації підсистем та їхніх елементів, проте варто мати на увазі, що досягнута структура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливості залучення ресурсів, формуванням різних ланок, де їх використовують тим або іншим чином. Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу — його потужність, що є кількісною оцінкою його виробничої можливості. Потужність має визначатись щодо окремих підсистем і потенціалу загалом. Вона характеризує і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. А тому окремі автори згідно зі структурним підходом до оцінювання потенціалу називають його *«функціональним потенціалом»* (див. підрозд. 8.7).

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними — елементами потенціалу — можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Виробничі потенціали зі структурного погляду різняться розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються.

Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують:

- масштаб потенціалу та його просторове розміщення;
- характер діяльності, що її здатен виконувати виробничий потенціал — об'єкт дослідження;
- ступінь замкненості.

Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити *усталеність або динамічність (рухомість) системи*.

Цілісні характеристики виробничого потенціалу як системи визначають стратегію його поведіння та задають відповідні стратегії для кожного з його елементів. Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення продукції певної кількості й рівня конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів виробничого потенціалу. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткові витрати часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність *цільового підходу* до визначення виробничого потенціалу.

3. *Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід*, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його розмір як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, яке знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») із широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків (див. розд. 7).

Рівень виробничого потенціалу визначається у процесі його використання й оцінюється з погляду його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги).

Тому важливим етапом стратегічного аналізу є *цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства*. У цьому разі йдеться про аналіз та оцінювання рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісного боку. Цільова оцінка потенціалу — якісна його оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створити умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів за виконавцями та термінами для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечити досягнення поставлених цілей.

**Виробничий потенціал підприємства** — це система взаємозв'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Важливе значення має не лише обсяг цих складових, їхня відповідність одна одній, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. А це залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових системи, що знаходять вираження в ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і загальних стратегій підприємства. Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для таких дій:

- вибору стратегій та визначення термінів їх виконання;
- визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових;
- формування конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

Виробничий потенціал, як і виробнича потужність (тільки більш системно), являє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, а зрештою — до одержання необхідних результатів.

У ринковій економіці можливості виготовляти продукцію, яка має збут, — одна з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється, і виникає потреба поновлювати асортимент продукції, а отже, більшою чи меншою мірою — виробничий потенціал. Кожне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі цільовий аналіз виробничого потенціалу здійснюється відносно змін, які необхідно внести до виробничого потенціалу для виготовлення певних видів продукції.

Попередній цільовий аналіз виробничого потенціалу можна виконувати у табличній формі (табл. 3.10).

Експертні оцінки складаються за такою шкалою:

- 5 — повна відповідність;
- 4 — відповідність в основному;
- 3 — відповідність за великою кількістю елементів;
- 2 — незначна відповідність;
- 1 — відповідність за другорядними елементами;
- 0 — невідповідність.

Таблиця 3.10

**ЦІЛЬОВА ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА НОВИМ ВИМОГАМ (СТРАТЕГІЯМ)**

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значень рівня відповідності
Відсутній	Наявна не більша, ніж загальна професійна орієнтація в галузі, куди спрямована майбутня діяльність підприємства; перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства	0 ... 0,2
Низький	У разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ВПП (окремого його елемента) залучення зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише за допомогою спільного виконання робіт під керівництвом (або за надання певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера	0,2 ... 0,4
Середній	Рівень відповідності ВПП (окремого його елемента) дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку ВПП у процесі виконання робіт треба «підсилити» окремі складові ВПП з допомогою партнера (партнерів)	0,4 ... 0,7
Високий	ВПП відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем щодо переходу до нового напрямку діяльності та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що їх планується досягти, у процесі виконання робіт	0,7 ... 0,9
Повна відповідність	Відповідний елемент ВПП або потенціал в цілому достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни	0,9 ... 1,0

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства обраним стратегіям за окремими складовими. Враховуючи значущість цих складових для виробничого потенціалу, що визначається експертами у відповідних коефіцієнтах, можна розрахувати загальну цільову оцінку виробничого потенціалу. Здобуті значення дозволяють зорієнтуватись щодо характеру заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегій (табл. 3.11), або застосувати рішення про відмову від їх виконання за повної невідповідності стратегій потенціалу.



Таблиця 3.11

**ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ ОКРЕМИХ СКЛАДОВИХ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ВІДПОВІДНО ДО ОБРАНИХ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ**

Продуктові стратегії <sup>1</sup>	Окремі складові потенціалу										Сумарна оцінка B						
	Кадри B <sub>1</sub>		Сировина та матеріали B <sub>2</sub>				Обладнання B <sub>3</sub>			Інформація B <sub>4</sub>			Фінанси B <sub>5</sub>				
	Управління	Виробництво	Матеріал 1	Матеріал 2	...	Матеріал n	Група 1	...	Група m	Методики		Розробки		Довід виробництва			
Продукт 1																	
Продукт 2																	
.																	
.																	
.																	
Продукт n																	

<sup>1</sup> Для кожного продукту розробляються окремі стратегії: введення нового продукту, розширення випуску вже освоєного продукту (якими темпами), стабілізація випуску, зняття з виробництва (якими темпами).

Підбиваючи підсумки, наведемо показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

### 1. Загальні характеристики підприємства:

- імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
- рівень самостійності підприємства (форма власності);
- конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;
- «оптимальність розмірів» підприємства (рівень концентрації);
- складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації);
- профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);
- фаза «життєвого циклу» підприємства та його окремих частин;
- капітало-, науко-, трудомісткість та інші показники щодо продукції;
- додана вартість продукту.

### 2. З маркетингу (фактори конкурентоспроможності):

- розміри сегмента ринку (ринків), який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків;
- рівень розвитку marketing-mix (у широкому розумінні, зокрема реклами);
- рівень продажу та вартість розподілу;
- наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринку;
- система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту/пропозиції;
- структура, кількість, прибутковість і конкурентоспроможність продукції, що виробляється (зокрема аналіз і прогноз фаз «життєвого циклу» для різних продуктів з метою їх балансування);
- рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби;
- якість і конкурентоспроможність продукції;
- аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень необхідних змін і пов'язані з ними витрати);
- наявність можливостей зміни постачальників;
- витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів (система ФОПСТИЗ).

### 3. З виробництва (техніки та технології):

- можливості реагування на цикли попиту/пропозиції;
- тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);

- рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їх співвідношення);

- можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень технології (фаза її «життєвого циклу») та технологічність продукції, що виробляється (можливості технологічної диверсифікації);

- рівень патентного захисту технології та продукції;

- якість виробництва, використання комп'ютерних технологій;

- рівень оновлення устаткування;

- виробничі потужності та їх завантаження (наявність резерву та «надпотужностей»), можливості економії на масштабах виробництва;

- гнучкість виробничого потенціалу;

- забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали і т. ін.;

- витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентних цін;

- витрати на диверсифікацію, конверсію;

- ефективність виробництва.

#### 4. З фінансів:

- можливості пом'якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси;

- розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал;

- ліквідність;

- розміри заборгованостей;

- прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI і т. ін.);

- рівень реінвестування;

- розміри кредитів та їх повернення;

- джерела фінансування та фінансова стабільність;

- обсяги та напрямки інвестицій;

- обсяги запасів;

- готівка (cash-flow).

#### 5. З науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР):

- рівень інвестицій у НДПКР;

- дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття і т. ін.);

- наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;

- професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

### 6. З організації та управління:

- підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу;
- використання системи стратегічного управління, її особливості та рівень розвитку;
- рівень розвитку аналітичних підсистем;
- організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка);
- комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць;
- специфіка побудови апарату управління (централізація/децентралізація, розподіл прав, обов'язків і відповідальності); рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);
- технологія управління та специфіка інформаційних систем (процес керівництва, розробка і виконання рішень, контролю, регулювання);
- система контролю діяльності підприємства;
- неформальна система управління підприємством;
- техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації та інтеграції.

### 7. Щодо персоналу:

- можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів;
- структура та рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили;
- компетентність керівників і підлеглих;
- система заробітної плати та рівень доходів робітників, «участь у прибутках»;
- методи добору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

### 8. З рівня організаційної культури:

- цінності й норми, що визнаються всіма (зокрема трудова дисципліна та мораль);
- «атмосфера», «клімат» у колективі;
- мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди;
- система та характер неформальних комунікацій, рівень їх впливу на систему прийняття та виконання рішень;
- переважний стиль керівництва.

Наведений як приклад перелік факторів, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їх кількості, однак на практиці навіть ці показники не використовуються всі разом через великий обсяг робіт, пов'язаних зі збиранням і обробкою ін-

формації для їх розрахунків. Кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому — визначення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем.

Для цього потрібно використовувати весь спектр методів конкурентного економічного, техніко-організаційного аналізу, внутрішнього та зовнішнього, організаційного аудиту тощо.



### **Висновки до розділу 3**

---

1. Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі відбивають різні підходи до побудови моделей середовища, сформованих на базі різних теорій управління. Домінують дві основні концепції щодо опису структури зовнішнього середовища організації: неієрархічна та ієрархічна, які втілюються у відповідних моделях.

2. Серед ієрархічних концепцій середовища організації переважають ті, що розрізняють зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу); проміжне середовище (або «середовище завдань»); внутрішнє середовище організації. *Зовнішнє середовище* — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона або не може впливати взагалі, або має незначний вплив. *Проміжне середовище* (або середовище завдань) — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона здатна впливати через встановлення ефективних комунікацій. *Внутрішнє середовище* організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем її власників, керівників та персоналу.

3. Стратегічний аналіз охоплює дослідження всіх складових середовища у взаємозв'язку та (за правильного його застосування) виконує такі функції: *описову, роз'яснювальну та прогностну*. *Описова функція* реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів. *Роз'яснювальна* полягає в дослідженні взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища. *Прогнозна* функція створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.

4. Стратегічний аналіз користується всією сукупністю інструментів, які існують для визначення механізмів впливу середовища на діяльність організацій, а також методів аналізу діяльності окремих підсистем. Мистецтво менеджера виявляється у виборі напрямків аналізу та відповідного інструментарію, які дають змогу скласти уявлення про оточення та його вплив на справи в організації. *Метою стратегічного аналізу* є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. *Результатом стратегічного аналізу* стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення. Здобуті в результаті аналізу дані про об'єкт управління є базою для визначення концепцій самої організації та способів управління нею.

5. *Зовнішнє середовище* також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів. Воно безпосередньо впливає як на кожен окрему організацію, так і на всі ті, що функціонують у певній країні, регіоні (залежно від обраних критеріїв виокремлення). Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який дістав назву PEST-аналізу (аббревіатура утворено з англійських слів **p**olicy, **e**conomy, **s**ociety, **t**echnology, що позначають основні групи факторів — політичних, економічних, соціальних і технологічних, які впливають на організацію). Загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою таких груп чинників: *стан економіки та ринків* (економічні фактори); *діяльність уряду* (політико-інституційні фактори); *струк-*

*турні тенденції; науково-технічні тенденції; природно-екологічна складова; тенденції ресурсного забезпечення; демографічні тенденції; соціально-культурна складова; несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування; міжнародне середовище (за окремими країнами). Кожна із зазначених груп показників може використовуватися для аналізу окремого «суботочення».*

6. Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати таке: *взаємозв'язок* факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища; *складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу; *динамічність і рухомість*, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища; *невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

7. Аналіз проміжного середовища ( безпосереднього оточення організації або середовища завдань) — це аналіз галузі. У свою чергу, аналіз галузі — це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо. Найбільш поширеною й відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, де проміжне середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій функціонує певне підприємство. До складу моделі входять групи чинників, що характеризують *споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, товари — замітники, бар'єри на «вході у галузь» та «виході з галузі»*. Крім того, доцільно враховувати вплив *організацій-регуляторів та організацій-партнерів*. Результати аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера дають змогу формувати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку «середовища завдань».

8. Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого

впливу. Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища організації, доцільно тлумачити його як виробничий потенціал. *Виробничий потенціал* — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі. *Виробничий потенціал підприємства* являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Він має всі ті властивості, що характерні для будь-якої системи: *цілеспрямованість; складність; самовідтворюваність; відкритість, зв'язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємодію елементів виробничого потенціалу; взаємозамінність, альтернативність елементів; кількісну вимірюваність, масштаби; історичні умови формування та функціонування; соціально-економічні наслідки використання; інноваційну сприйнятливість; гнучкість; усталеність/ динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння.*

9. Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: *ресурсний* (або обліково-звітний), *структурний* (функціональний) та *цільовий* (проблемно-орієнтований). Важливим етапом стратегічного аналізу є *цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства*. У цьому разі йдеться про аналіз та оцінювання ступеня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлено керівниками на перспективу. *Виробничий потенціал* — це система взаємозв'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

10. Оцінювання виробничого потенціалу потребує залучення доволі широкого спектра методів економічного, фінансового, техніко-технологічного, організаційного аналізу, аналізу трудових показників тощо. Під час оцінювання внутрішнього середовища підприємства об'єктами аналізу є як окремі складові виробничого потенціалу, так і підприємство як система в цілому.





## Питання до розділу 3

---

1. Охарактеризуйте відомі Вам моделі зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища, що застосовуються у стратегічному управлінні. Чому ієрархічні моделі середовища організації нині домінують у теорії та практиці стратегічного управління?

2. У чому відмінність між зовнішнім і проміжним середовищами (середовищем опосередкованого впливу та безпосереднім оточенням)? Охарактеризуйте можливості впливу підприємства на різні прошарки свого оточення.

3. Визначте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організації з різними формами власності.

4. Наведіть основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних підприємств.

5. Охарактеризуйте методи дослідження зовнішнього середовища. Які з них, на ваш погляд, найбільш прийнятні для українських підприємств?

6. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення (проміжного середовища) на підприємство, з діяльністю якого ви обізнані. Які складові цього середовища є найбільш критичними для підприємства — об'єкта аналізу? Чи є ця ситуація типовою?

7. Яка політика є найбільш прийнятною в побудові стосунків між найважливішими конкурентами, постачальниками та споживачами?

8. Наведіть приклади функціонування окремих підсистем підприємства в категоріях стратегічного управління. Які з них, на ваш погляд, найважливіші нині для успішного розвитку українських підприємств?

9. У чому полягають переваги розгляду внутрішнього середовища організації в категоріях виробничого потенціалу? Який з розглянутих методів його оцінювання є найбільш прийнятним для застосування здобутих результатів у стратегічному управлінні?

10. Опишіть сильні та слабкі сторони підприємства, діяльність якого вам знайома. Як визначалися характеристики організації, що отримали назву «сильних та слабких сторін підприємства»? Які рішення приймало керівництво підприємства щодо вдосконалення окремих аспектів його діяльності?

11. Наведіть приклади взаємовпливу внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. Яким організаціям вдається не тільки впливати на середовище, а й формувати його?

## РОЗДІЛ 4

### **ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Рушійними силами ринкової економіки є конкуренція між суб'єктами господарювання.

**Конкуренція** — суперництво між товаровиробниками за найсприятливіші, економічно найвигідніші умови виробництва та реалізації продукції.

За змістом, механізмами впливу на ринок в цілому та окремих конкурентів розрізняють такі види конкуренції: чисту, монополістичну, олігополістичну, функціональну, видову, предметну, цінову, приховану цінову, недобросовісну тощо.

Найбільше на діяльність підприємства впливає міжгалузева та внутрішньогалузева конкуренція (див. підрозд. 3.3), яка ведеться на основі *ключових факторів успіху або конкурентних переваг*. Визначення механізмів та прийомів конкурентної боротьби дозволяє організації з'ясувати можливості поліпшення власної позиції у середовищі, розробити заходи з формування ключових факторів успіху у виробничому потенціалі, які б відповідали вимогам галузевих конкурентних переваг.

#### **4.1. Сутність категорії «конкурентоспроможність»**

М. Портер вважає, що конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів[74]. У розглядуваному випадку йдеться про наявність орієнтації на поліпшення використання виробничозбутового потенціалу організації. Однак не завжди навіть найкраще використання наявних ресурсів дозволяє перемогти у конкурентній боротьбі. Основне тут — конкурентоспроможність організації, її здатність до ведення конкурентної боротьби.

Найбільш складним у теорії та практиці менеджменту є визначення сутності та механізмів конкурентоспроможності. Це можливо на основі визначення характеру конкурентної переваги або ключових факторів успіху.

**Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)** — це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй

переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

*Ключові фактори успіху* мають більш-менш стабільні класифікаційні ознаки і, як правило, базуються на належному науково-технічному рівні виробництва та продукту; високорозвиненому маркетингу та менеджменту; високому організаційно-технічному рівні виробничих процесів; належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства; високому рівні кваліфікації персоналу тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі. Однак відомо, що конкурентоспроможність, базована на одному ключовому факторі успіху, ненадійна. Це повинен пам'ятати кожен менеджер.

Ключові фактори успіху (КФУ) формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави тощо.

М. Портер велику увагу приділив впливу «детермінант національного ромба» на формування конкурентоспроможності галузей, регіонів, окремих підприємств (рис. 4.1). Він сформулював перелік запитань, відповіді на які дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності галузі певної країни [74].

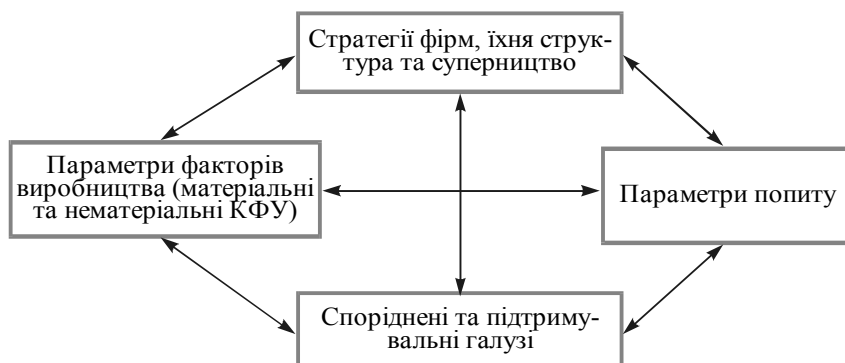


Рис. 4.1. Детермінанти «національного ромба»

У блоці *«стратегія фірм, їхня структура та суперництво»*:

- Чи відповідає стиль менеджменту та переважаючі типи організаційних структур у країні потребам певної галузі?
- Які види стратегій ґрунтуються на прийнятих у країні організаційних нормах?
- Чи є галузь у даній країні привабливою для талановитих людей?
- Чи відповідають цілі інвесторів потребам збільшення конкурентоспроможності галузі?
- Чи наявні достойні конкуренти на внутрішньому ринку?

У блоці *«параметри факторів виробництва»*:

- Чи має країна особливо розвинуті фактори виробництва? Якщо так, то в яких сегментах та для яких конкурентних стратегій вони можуть застосовуватися?
- Чи має країна кращі порівняно із закордонними механізми створення факторів виробництва для певної галузі (науково-дослідні програми, вищі навчальні заклади тощо)?

• Чи відбиває невивідне становище із визначеними факторами виробництва ситуацію, що склалася у міжнародному масштабі?

У блоці *«параметри попиту»*:

- Чи є покупці продукції у країні вимогливими? Якщо так, то у яких саме сегментах ринку?
- Чи існують у країні незвичні потреби у продукції даної галузі, які, між іншим, можуть бути ініційовані в інших місцях?
- Чи випереджають потреби покупців у даній країні потреби в інших країнах?
- Чи існують у країні достатньо розвинуті канали розподілу та збуту, чи випереджають вони світові тенденції?

У блоці *«аналіз споріднених і підтримувальних галузей»*:

- Чи має країна постачальні галузі світового рівня? Якщо так, то для яких сегментів галузі?
- Чи має країна сильні позиції у важливих суміжних та підтримувальних галузях?

Відповіді на поставлені запитання потребують глибокого аналізу ситуації у країні, стосовно якої ведуться дослідження. Для цього залучається увесь арсенал підходів і методів аналізу середовища, про які йшлося раніше (див. розд. 3).

Детермінанти «національного ромба» характеризують фактори що формують конкурентне середовище, де діють всі організації країни — об'єкта аналізу. Усі складові перебувають у взаємодії і посилюють або послаблюють конкурентні переваги фірм, що працюють в межах певної економіки. Можна відстежити і зворотній зв'язок: підвищення КФУ і випуск конкурентоспроможної

продукції, вибір конкурентних стратегій, розвиток, як окремих підприємств, так і окремих галузей, створюють умови для зростання конкурентоспроможності держави.

У стратегічному управлінні найчастіше *конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах:*

1) *конкурентоспроможність товару (продукції)*<sup>1</sup>, тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

2) *конкурентоспроможність підприємства* — це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

## 4.2. Конкурентоспроможність продукції

Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє.

Найпростіший варіант визначення конкурентоспроможності  $K_T$  товару визначається формулою:

$$K_T = E/V \rightarrow \max, \quad (4.1)$$

де  $E$  — корисний ефект від споживання товару;

$V$  — витрати на купівлю та використання товару.

Це означає, що у процесі добору з метою купівлі певного товару покупцем «виграє», тобто купується, той товар, в якого відношення корисного ефекту до витрат на купівлю та використання є найбільшим порівняно з іншими аналогічними товарами. Це співвідношення і є умовою конкурентоспроможності продукції.

Для визначення конкурентоспроможності товару здійснюються такі кроки:

- 1) вибір цільового ринку;
- 2) вибір товару-аналога (бази для порівняння);
- 3) визначення набору параметрів товару для порівняння та моделей, за допомогою яких здійснюватимуться розрахунки;
- 4) порівняння товарів, визначення кількісних значень обраних параметрів;
- 5) розрахунок інтегрального показника конкретного товару

<sup>1</sup> Товар — це продукт, що вироблений для продажу.

Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфеля підприємства» (докладніше це питання розглянемо в розд. 8), базується на визначенні конкурентоспроможності продукції.

Наприклад, у разі використання моделі «життєвого циклу» товару враховується, що кожний з його етапів має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах — «зародження» та «вихід на ринок» — ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі (етапи «зростання», «зрілість») на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності тощо.

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Потрібно розрізнити *параметри та показники конкурентоспроможності*.

**Параметри конкурентоспроможності** — це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: *технічні, економічні, нормативні (різних типів)*.

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

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

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

**Показники конкурентоспроможності** — це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності. Послідовність робіт з визначення конкурентоспроможності товару з урахуванням наведених щойно параметрів конкурентоспроможності подано на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Оцінювання конкурентоспроможності товару<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Докладніше це питання буде розглянуто під час визначення загальних конкурентних та продуктово-товарних стратегій підприємства (підрозд. 8.3—8.4).

Для порівняння автоматичних контролерів фірма «Хьюлетт-Паккард» використовує, наприклад, такі показники:

- робоча характеристика (нормативний параметр)— можливо-сті (інтервали) вимірювання коливань, МГц;
- собівартість одиниці (економічний параметр), US \$;
- функціональність (технічний параметр) — кількість операцій, які можна виконати, тис. операцій/хв;
- надійність роботи (технічний параметр) — частота відказів;
- своєчасність ремонтування/постачання (нормативний параметр).

Порівняння можна проводити в табличній формі, показники обирають залежно від типу продукту (у табл. 4.1 наведено найпоширеніші). Щоб прийняти рішення про те, конкурувати чи ні з тією чи іншою продукцією, можна скористатися підходом, який запропонував К. Омаї у праці «Стратегічне мислення» [71] (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Модель конкурентних рішень К. Омаї

Свої ідеї щодо формування та використання ключових факторів успіху К. Омаї сформулював як побажання:

- **конкуруйте мудро**, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; стара, успішна стратегія, дає змогу зберегти досягнуті рубежі; базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності;
- **унікайте жорсткої конкуренції**, що може призвести до взаємного знищення в разі орієнтації на аналогічні, другорядні переваги.



Таблиця 4.1

## ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОКРЕМИХ ПРОДУКТІВ

Продукти фірм-конкурентів	Значущість показника $d_j$	Фірми-конкуренти*													
		А			Б			...			Я				
		Відповідна одиниця вимірювання	Експертна оцінка $o_j$	Оцінка $o_j$	Відповідна одиниця вимірювання	Експертна оцінка $o_j$	Оцінка $o_j$	...	Відповідна одиниця вимірювання	Експертна оцінка $o_j$	Оцінка $o_j$				
Показники															
Ціна															
Витрати															
Прибутковість															
Потужність															
Технічні характеристики продукції:															
-----															
-----															
-----															
тощо															
Сумарна оцінка															

\* Оцінки для порівняння зі специфічними для окремих показників одиниць переводяться в бальні оцінки або в розрахунку на 100 чи 1000 грошових одиниць.

Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів. Підприємство, виходячи з поглядів автора, може й має створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними властивостями. Ці властивості можуть формуватись як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Усе це підвищує якість споживання. Аргументи стосовно уникнення конкуренції з продуктів, які відзначаються тим, що використовують слабкості конкурентів і примхи споживачів, полягають у ненадійності та короткостроковості існування конкурентних переваг такого типу, оскільки зрозуміло, що конкуренти постійно працюють над тим, щоб уникнути слабкостей, а споживачі можуть раптом змінити свої уподобання.

Особливу увагу треба приділяти *конкурентному паритету* — ситуації, коли два або більше конкурентів досягли у своєму розвитку одних і тих самих конкурентних переваг, використовуючи однакові «сильні сторони».

### 4.3. Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможні продукти — це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання в замовників. Основне тут — наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати. Важливим є розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення організації.

Нині для оцінювання стратегічного положення підприємства усе частіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це — комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднан-

ня у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали (табл. 4.2, рис. 4.4 і 4.5).

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напряму);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках.

*Економічний потенціал* вимірюється за такими показниками:

- 1) нормою прибутковості;
- 2) виробничими витратами;
- 3) рентабельністю вкладеного капіталу;
- 4) рентабельністю інвестицій;
- 5) обсягами заборгованості;
- 6) здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

*Конкурентні переваги* вимірюються за показниками, що характеризують:

- 1) динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація;
- 2) структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- 3) цінову політику;
- 4) рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства);
- 5) рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- 6) тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо.

*Привабливість галузі* вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- 2) загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- 3) залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- 4) стадію «життєвого циклу» галузі;
- 5) стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі;
- 6) застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо.

*Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу)* вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- 2) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;

- 3) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- 4) ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- 5) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- 6) ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретного підприємства, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо. Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (табл. 4.2). Це може бути 10- або 5-бальна шкала. «Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Таблиця 4.2

**ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ ДЛЯ ПОБУДОВИ МАТРИЦІ SPACE-АНАЛІЗУ**

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n.					n				
<b>Усього</b>					<b>Усього</b>				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n.					n				

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 4.4 і 4.5). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами  $P(x,y)$  в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

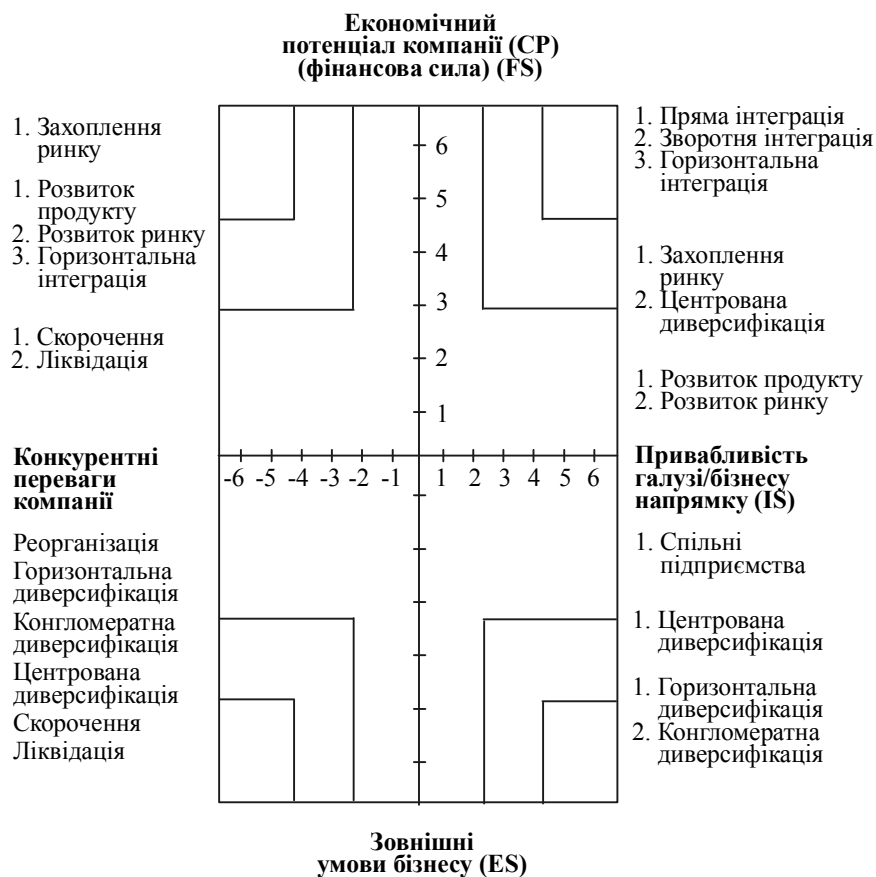


Рис. 4.4. Матриця SPACE-аналізу  
(з визначенням стандартних стратегічних рішень)

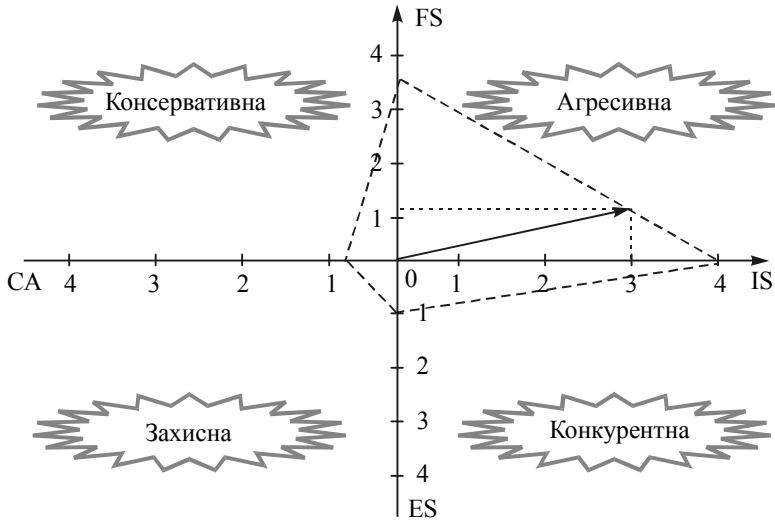


Рис. 4.5. Приклад побудови матриці SPACE-аналізу

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. **Підготовчий етап**, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

2. **Розробка критеріїв оцінювання** та проведення відповідних розрахунків.

3. **Узгодження стратегій розвитку**. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Зауважимо, що аналогічний перелік етапів робіт необхідно здійснити і в разі використання інших методів оцінювання конкурентоспроможності організацій (підприємств).

Проте остаточну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства можна дістати тільки в результаті порівняння його параметрів з відповідними параметрами підприємства-конкурента.

**Аналіз конкурентоспроможності підприємства** — це аналіз, в якому внутрішні характеристики порівнюються з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих, підприємств-конкурентів.

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати доволі тривале своє функціонування та роз-

виток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення. Зрештою остаточне визначення рівня наявного виробничо-збутового потенціалу можливе тільки в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Результати аналізу дають змогу визначити напрямки його розвитку або доцільність подальшої підтримки.

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

М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:

1. *«Переваги низького рівня»* базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;

2. *«Переваги більш високого рівня»* визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо;

3. *«Переваги найбільш високого порядку»* становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. З огляду на це можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації — поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період.

Найчастіше використовується *функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента* та стратегій його використання. При цьому об'єктами аналізу є характеристики «портфеля продукції» з його різноманітними техніко-економічними показниками; маркетинг, виробництво, системи розподілу, дослідження та розробки (підсистема НДПКР), фінанси, кадри, система управління. Тобто аналіз конкурентів здійснюється такими самими методами, що й аналіз внутрішнього середовища підприємства.

М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами [73]:

- фінансові цілі;
- ставлення до ризику;
- цінності організації;
- системи контролю та стимулювання; організаційна структура;
- система бухгалтерського обліку;
- переважні типи вищих керівників та стиль їхнього управління;
- чіткість уявлення про шляхи розвитку фірми;
- склад ради директорів;
- обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки.

А. Роу зі співавторами пропонують такі чинники для аналізу конкурентів [48]:

- стратегічна орієнтація організації та її економічна політика;
- рівень якості продукту;
- організація збуту та реалізації продукції;
- маркетингові можливості;
- виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною;
- фінансова ситуація;
- рівень наукових досліджень і розробок;
- географічна локалізація системи виробництва та збуту;
- рівень витрат на виробництво;
- якість підготовки керівників і персоналу;
- марка/імідж фірми.

Наведені показники демонструють, що різні автори роблять акценти або на джерела конкурентних переваг (М. Портер), або на більш чітких показниках, що розраховуються для порівняння конкурентів (А. Роу).

Однак зіставлення об'єктів аналізу під час оцінювання рівня конкурентоспроможності дає змогу зосередити увагу на більш або менш глибокому проникненні у функціональні підсистеми конкурента.

Аналіз конкурента має дати відповідь про напрямки діяльності та способи ведення конкурентної боротьби, проте це пов'язано



з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватись діяльністю десятків або сотень підприємств.

Практика стратегічного аналізу довела необхідність використовувати групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних.

#### 4.4. Стратегічні групи конкурентів

Підприємства дуже різноманітні, оскільки навіть в одній і тій самій галузі (наприклад, виробництво фотоапаратів) є підприємства, що виготовляють продукцію ціною 50 і 500 грн. Різні модифікації продукції, що виготовляється, рівень якості, групи споживачів, їх локалізація тощо, навіть у межах однієї галузі — це важливі характеристики, які дають змогу уточнити коло конкурентів. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економити час та гроші на проведенні аналізу конкурентів.

Теорія та практика визначення конкурентоспроможності пропонує досить великий перелік моделей та методів визначення типів конкурентів (див., наприклад, модель К. Омаї — рис. 4.6). На рис 4.4 наведено один із підходів, що дозволяють підприємству оцінити, з якими саме конкурентами воно має справу.



Рис. 4.6. Типи конкурентів

Кожен із цих типів конкурентів має різний механізм впливу на підприємство — об'єкт дослідження. Найбільшу загрозу мають прямі конкуренти, найнижчу — неявні конкуренти. Однак тільки за товарами та споживачами важко визначати рівень конкурентоспроможності підприємства. Треба проводити більш глибокий аналіз конкуренції та конкурентів.

**Стратегічна група конкурентів** — це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують

між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог [78]:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників;
- задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробач;
- використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна — якість»;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

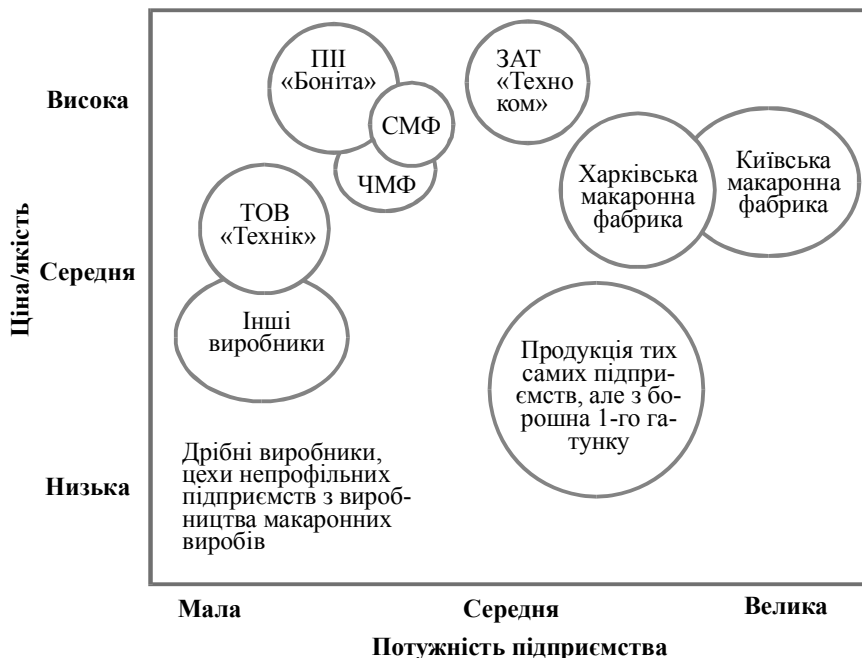
Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками можуть бути фактори конкурентоспроможності, згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні групи.

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих *«карт стратегічних груп галузі»* в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють два з них.
2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.
3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».
4. Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.

5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційний до радіуса кола (рис. 4.7).



**Примітка.** Розміри кола приблизно відбивають частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою.

Рис. 4.7. Карта стратегічних груп конкурентів

Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих фірм, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані щодо задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;

• виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Крім того, підприємства галузі можуть бути класифіковані за стратегіями, які вони розробили та здійснюють: стратегії лідирування у зниженні витрат (цін), стратегії диференціації продукції; стратегії, що базуються на впровадженні «ноу-хау», тощо (див. підрозд. 8.3).

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт із різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу (див. підрозд. 5.1), цілей та стратегій підприємства (див. розд. 7 та 8). Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Неабияке значення має оцінка здібності того чи іншого конкурента до створення конкурентних переваг. Конкурентні переваги можуть виявлятися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Головне для будь-якого підприємства чи організації — це створення та підтримка різних «навичок», які створюють їхню конкурентоспроможність і є основою їхньої стратегії. Велике значення при цьому має рівень та профіль виробничого потенціалу (див. підрозд. 3.4).

Так, успішне поєднання організаційної структури та зовнішнього оточення не виникає самостійно, воно є результатом цілеспрямованої діяльності набуття підприємством конкурентних переваг, зокрема організаційних, якими є досконалі організаційні структури управління (ОСУ).

Спрощену схему аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі наведено на рис. 4.8. Відповіді на ці запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися всередині однієї «стратегічної групи».



Рис. 4.8. Схема аналізу профілю конкурента

Аналіз конкурентів можна здійснювати як в табличній формі (табл. 4.3) [40], так і представляти графічно (табл. 4.4).

Таблиця 4.3

**МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ**

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Підприємство «А»		Підприємство «Б»		Підприємство «В»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
2. Можливість цінового маневрування	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
3. Фінансові можливості підприємства	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2
4. Якість продукції	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
5. Дисципліна поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Усього	1,0		2,65		2,30		1,90

Таблиця 4.4

## ПРОФІЛЬ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ (НЕДОЛІКІВ)

Характеристики	Питома вага, %	Гірше	Краще	Сумарна оцінка	Пріоритетність
		← -2 -1 0 +1 +2 →			
1. Ціна товару	30			-30	1-й рівень пріоритетів
2. Додержання строків постачання	20			+20	
3. Якість товару	25			0	
4. Система збуту	10			-10	3-й рівень пріоритетів
5. Рівень менеджменту	15			-15	2-й рівень пріоритетів
<b>Усього:</b>	<b>100</b>			<b>-35</b>	

Усебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням анкет (приклад однієї з них наведено в табл. 4.5).

Таблиця 4.5

## АНКЕТА ДЛЯ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНЦІЙ В ГАЛУЗІ ТА КОНКУРЕНТІВ

№ п/п	Параметри	Характеристика та оцінка фактичного стану	Прогноз та заходи щодо покращення тенденцій
1	Основні конкуренти: за кожним сегментом за окремими найважливішими параметрами конкурентоспроможності		
2	Методи конкурентної боротьби, що їх використовують основні конкуренти		
3	Частка ринку кожного конкурента		
4	Перспективи розвитку (зменшення конкуренції)		

Закінчення табл. 4.5

№ п/п	Параметри	Характеристика та оцінка фактичного стану	Прогноз та заходи щодо покращення тенденцій
5	Характеристика у основних конкурентів: рівня цін цінової політики рівня якості упаковки		
6	Сильні та слабкі сторони кожного конкурента		
7	Рівні відповідності вимогам товарів конкурентів: споживчі властивості типорозміри вага розфасовка зручність/вигідність використання колір смак запах надійність тощо		
8	Можлива реакція конкурента на виведення нового товару на ринок: зміна ціни зміна частки ринку		
9	Стратегії ФОПСТИЗ у конкурентів		
10	Стратегії НДПКР у конкурентів		
11	Технологічний рівень виробництва у конкурентів		
12	Патентний захист товарів у конкурентів		
13	Офіційні прибутки/збитки у конкурентів		
14	Кількість персоналу в кожного з конкурентів і рівень його кваліфікації		
15	Особливості (основні досягнення) рекламної діяльності		
16	Особливості залучення кадрів високої кваліфікації (зокрема менеджерів)		
17	Особливості постачання МТР		
18	Особливості поведінки конкурентів на торгах та ярмарках		
19	Основні комерційні результати на виставках та ярмарках у основних конкурентів		

Визначення рівня конкурентоспроможності товару та підприємства останніми роками заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву бенчмаркінгу (benchmarking).

**Бенчмаркінг** — постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

Нині розрізняють такі типи бенчмаркінгу:

- **внутрішній бенчмаркінг** — спрямований на порівняння продукції різного типу одного й того самого підприємства або окремих елементів виробничо-управлінської системи між собою (цехів, відділів тощо) — за загальними критеріями ефективності (результативності);

- **бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів**, що передбачає порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі (однієї стратегічної групи);

- **функціональний бенчмаркінг** — орієнтований на порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо успішних (передових) підприємств з аналогічними параметрами організації-об'єкта аналізу, що не входять до певної галузі.

**Мета бенчмаркінгу** будь-якого типу — підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всього підприємства в цілому.

Залежно від об'єкта дослідження (продукт, підсистема, організація в цілому) — вивчаються окремі параметри конкурентоспроможності, представлені показниками, про які йшлося раніше. Етапи проведення бенчмаркінгу наведено на рис. 4.9.

Застосування бенчмаркінгу пропагується нині на численних семінарах та курсах підвищення кваліфікації. Однак опанування його потребує різнобічної підготовки та залучення фахівців різних спеціальностей.

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами дає змогу не лише зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та у «стратегічній групі», а й визначити слабкі та сильні сторони підприємства відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних (у межах можливого).





Рис. 4.9. Етапи проведення бенчмаркінгу



## Висновки до розділу 4

1. Рушіями ринкової економіки є конкуренція між суб'єктами господарювання. *Конкуренція* — суперництво між товаровиробниками за найкращі, економічно найбільш вигідні умови виробництва та реалізації продукції. Розрізняють різні за змістом, механізмами впливу на ринок у цілому та на окремих конкурентів види конкуренції: *чисту, монополістичну, олігополістичну, функціональну, видову, предметну, цінову, приховану цінову, недоброчесну тощо.*

2. Найскладнішим завданням у теорії та практиці стратегічного управління є визначення сутності й механізмів конкурентоспроможності. Щоб розв'язати його, необхідно визначити характер конкурентних переваг, або ключових факторів успіху. *Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)* — це характерний для

певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції це підвищення прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. Ключові фактори успіху (КФУ) формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави і т. ін.

3. М. Портер велику увагу приділив впливу «детермінант національного ромба» на формування конкурентоспроможності галузей, регіонів, окремих підприємств. До зазначених «детермінант» він відніс: *«стратегію фірм, їхню структуру та суперництво»*; *«параметри факторів виробництва»*; *«параметри попиту»*; *«споріднені та підтримувальні галузі»*. Для глибокого аналізу ситуації у країні, стосовно якої ведуться дослідження, залучається весь арсенал підходів та методів аналізу середовища, про які йшлося раніше.

4. У стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах: 1) конкурентоспроможність товару (продукції)<sup>1</sup>, тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками — технічними, економічними, екологічними тощо; 2) конкурентоспроможність підприємства — рівень його компетенції порівняно з іншими підприємствами-конкурентами щодо нагромадження та використання виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу і т. ін., що зрештою забезпечує йому такі підсумкові показники, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

5. Розрізняють *параметри та показники конкурентоспроможності продуктів (товарів)*. *Параметри конкурентоспроможності* — це кількісні характеристики товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: *технічні, економічні, нормативні (різних типів)*. *Показники кон-*

<sup>1</sup> Товар — це продукт, що вироблений для продажу.

*конкурентоспроможності* — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Більшість моделей, застосовуваних для аналізу «портфеля підприємства» (докладніше це питання розглянемо у розд. 8), базується на визначенні конкурентоспроможності продукції, використовуючи як параметри, так і показники конкурентоспроможності. Аналіз конкурентоспроможності продуктів здійснюється з використанням матричних, табличних, графоаналітичних, чинникових та інших моделей і методів.

6. Конкурентоспроможні продукти — це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх спроектувати, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання в замовників. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства нині дедалі частіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації всередині та за межами підприємства з метою вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає змогу проаналізувати обрану стратегію організації навіть тоді, коли вона існує в неявному вигляді. Для отримання обґрунтованих результатів за допомогою SPACE-аналізу необхідно пройти кілька етапів: *підготовчий етап*, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень; *розробка критеріїв оцінювання та виконання відповідних розрахунків* (на цьому етапі аналізуються здобуті результати, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості переходу до більш привабливих конкурентних стратегій).

7. Зазначені етапи робіт необхідно здійснити й у разі використання інших методів аналізу та оцінювання конкурентоспроможності організацій (підприємств). *Аналіз конкурентоспроможності підприємства* полягає в порівнянні внутрішніх його характеристик з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів. Результати аналізу дають змогу визначити напрямки розвитку або доцільність подальшої підтримки підприємства.

8. *Ключові фактори конкурентоспроможності (КФУ або конкурентні переваги)* — це унікальне поєднання

наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції, реалізуючи яку підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

9. М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг: *«переваги низького рівня»* базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва; *«переваги більш високого рівня»* визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо; *«переваги найвищого порядку»* становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема, застосування системи стратегічного управління) тощо. Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі.

10. Аналіз конкурента має дати відповідь на запитання про напрямки діяльності та способи ведення конкурентної боротьби, але водночас він пов'язаний з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватись діяльністю десятків або сотень підприємств. Практика стратегічного аналізу довела, що необхідно вдаватись до групування підприємств, аби підвищити якість здобуваних аналітичних даних.

11. *Стратегічна група конкурентів* — це певна сукупність підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами. Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають будь-якій із зазначених вимог: близька структура асортименту продукції; використання однієї і тієї самої системи розподілу; однаковий тип і ступінь вертикальної інтеграції; пропонування покупцям аналогічних послуг та технічної допомоги з експлуатації; спрямованість на одних і тих самих замовників; задоволення потреб покупців, що по-

требують однакових особливостей у виробках; використання подібних прийомів реклами у засобах масової інформації; застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг); робота в одному інтервалі параметрів «ціна—якість»; наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення; однакова поведінка на ринку. Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп, які утворюють конкурентну карту стратегічних груп.

12. Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи близькі одна до одної на карті, одночасно спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Аналіз конкурентів можна здійснювати як у табличній формі, так і подавати графічно.

13. Останніми роками визначення рівня конкурентоспроможності товару та підприємства було покладено в основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву *бенчмаркінгу* (benchmarking). *Бенчмаркінг* — безперервний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм і систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з відповідними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. Розрізняють такі типи бенчмаркінгу: *внутрішній бенчмаркінг* — спрямований на порівняння продукції різного типу одного й того самого підприємства або окремих елементів виробничо-управлінської системи між собою (цехів, відділів тощо) — за загальними критеріями ефективності; *бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів*, що передбачає порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі (однієї стратегічної групи); *функціональний бенчмаркінг* — зорієнтований на порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо успішних (передових) підприємств певної галузі

з аналогічними параметрами організації — об'єкта аналізу, що не входить до цієї галузі. *Мета бенчмаркінгу* будь-якого типу — підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і усього підприємства в цілому.

14. Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з досягненнями основних конкурентів дає змогу не лише зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та «стратегічній групі», а й визначити слабкі та сильні сторони підприємства стосовно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних (у межах можливого).



#### **Питання до розділу 4**

---

1. Визначте місце категорії «конкуренція» в системі стратегічних досліджень. Які види конкуренції існують? Чи потрібно вивчати специфічні особливості конкуренції в галузі, регіоні, країні для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства?

2. Хто є суб'єктами конкурентної боротьби? Наведіть приклади конкуренції між різними суб'єктами та її наслідки.

3. Прокоментуйте складові моделі «детермінанти національного ромба» М. Портера. Наведіть приклад з практики, який демонструє вплив окремих детермінант та їх взаємодію стосовно будь-якої галузі української економіки.

4. Що таке «конкурентні переваги»? Як їх треба вивчати, формувати та використовувати?

5. Для чого застосовується SPACE-аналіз? Які переваги він має під час визначення конкурентоспроможності підприємства?

6. Охарактеризуйте методи визначення конкурентоспроможності товару. Що є спільного та відмінного між категоріями «якість» і «конкурентоспроможність» товарів?

7. На чому базуються висновки К. Омаї відносно конкуренції або уникнення її для підприємства?

8. Наведіть фактори, які можуть застосовуватись для формування «стратегічних груп». Схарактеризуйте «стратегічну групу» університету (коледжу, ліцею), де ви навчаєтесь.

9. Як визначаються «сильні» та «слабкі» сторони організації? Наведіть приклади позначених характеристик будь-якого українського підприємства.

10. Що таке «бенчмаркінг»? Які види бенчмаркінгу існують? У чому полягають їх відмінності та спільні риси?

## РОЗДІЛ 5

### **МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їх груп. Для цього всі розглядувані фактори потрібно віднести до таких, що діють позитивно чи негативно, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз щодо зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства стосовно внутрішнього середовища (табл. 5.1 і 5.2).

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж існує: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

#### **5.1. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу**

*Стратегічний баланс* — це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

До того ж, найбільші **загрози** виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; **можливості** — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно ви-

являти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу — дуже поширений вид діяльності на успішних підприємствах світу. У західній літературі наводяться приклади складання або перегляду стратегічного балансу щонайменше двічі на рік [74].

Практика застосування виокремлює такі головні особливості стратегічного балансу:

1) суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Прочвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів. У розд. 3 та 4 ми розглядали зміст та форми PEST та SPACE-аналізу. Тепер приділимо більше уваги SWOT-аналізу.

Існує чимало визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

**Сильні сторони (*strength*)** — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

**Слабкі сторони (*weaknesses*)** — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

**Можливості (*opportunities*)** — сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

**Загрози (*threats*)** — сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.



Таблиця 5.1

**ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН  
ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В SWOT-АНАЛІЗІ**

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу</p> <p>Наявні конкурентні переваги (унікальність)</p> <p>Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність</p> <p>Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер</p> <p>Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)</p> <p>Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обгрунтований «стратегічний набір»</p> <p>Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності</p> <p>Вища за середню обізнаність про стан ринку</p> <p>Знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів</p> <p>Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку</p> <p>Диференціація виробів.</p> <p>Обгрунтована диверсифікація</p> <p>Увага до зниження витрат</p> <p>Вища за середню рентабельність і прибутковість</p> <p>Достатні фінансові ресурси</p> <p>Вищі за середні маркетингові навички</p> <p>Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції);</p> <p>Творчий, підприємницький менеджмент</p> <p>Добре вивчений ринок, потреби покупців</p> <p>Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу</p> <p>Імідж надійного партнера</p> <p>Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі</p>	<p>Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.</p> <p>Відсутність реальних конкурентних переваг</p> <p>Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)</p> <p>Втрата конкурентної позиції, внаслідок...</p> <p>Нижчі за середні темпи зростання</p> <p>Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції</p> <p>Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість</p> <p>Втрата репутації у споживачів «Аутсайдерів» у розвитку продукції, Вузька спеціалізація або необгрунтована диверсифікація</p> <p>Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність)</p> <p>Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДПКР</p> <p>Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску</p> <p>Слабка система розподілу</p> <p>Виробництво з високими витратами, старіння потужностей</p> <p>Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі — починається «хвороба великих компаній»</p> <p>Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів</p> <p>«Новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено</p> <p>Погано обрані та недостатньо обгрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку</p> <p>Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</p>

Таблиця 5.2

**ЗАГАЛЬНІ ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ  
ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В SWOT-АНАЛІЗІ**

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни Соціально-політична стабільність Обґрунтоване законодавство Доступність інвестицій та кредитів Обслуговування додаткових груп споживачів Вхідження в нові ринки (сегменти) Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів Споріднена диверсифікація Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закуповуються Вертикальна інтеграція Зовнішні мережеві структури Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп Самозаспокоєність ключових конкурентів Швидке зростання ринку Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки Розвинуті ринки know how	Високі темпи інфляції Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних) Зростання збуту товарів-замінників Уповільнений темп зростання ринку або його спад «Ворожі дії» з боку держави (обмеження) Зростання тиску конкурентів Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами Зміни в потребах і смаках споживачів Негативні демографічні зміни Негативна егологічна ситуація Соціально-політична нестабільність

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 5.1).

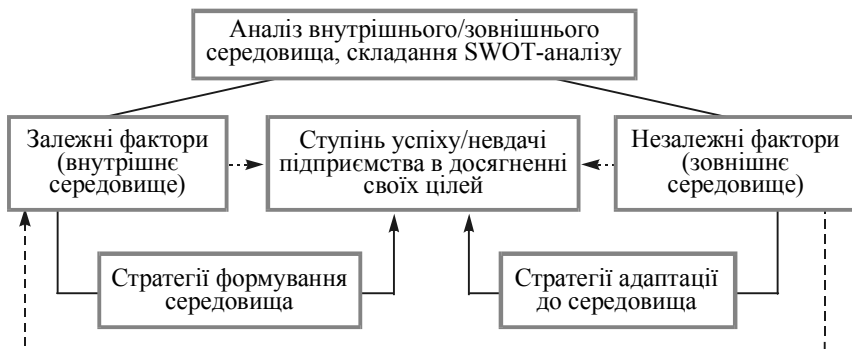


Рис. 5.1. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

SWOT-аналіз витривав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 5.2).

#### Зовнішнє середовище

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

Рис. 5.2. Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба врахувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- *поле СiМ* — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

- *поле СiЗ* — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- *поле СлМ* — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- *поле СлЗ* — іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Зауважимо що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**ФОРМА ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ**

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	коротко- строкові	довго- строкові	коротко- строкові	довго- строкові	коротко- строкові	довго- строкові	коротко- строкові	довго- строкові
I. Залежні від діяльності підприємства 1.1 1.2 . 1.n								
II. Незалежні від діяльності підприємства 2.1 2.2 . 2.m								

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 5.4).

*Таблиця 5.4*

**ОСНОВНІ ЕТАПИ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ**

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	7. Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення)
	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

## **5.2. Прогнозування в системі стратегічного управління**

У розд. 1 розглядалися питання щодо визначення ролі передбачення тенденцій розвитку майбутнього в діяльності організацій. На різних фазах (табл. 1.2) прогнозування існу-

вало в різних формах, створювалися, використовувалися різні моделі та методи.

**Прогноз** — це передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.

У залежності від сприйняття можливості передбачення майбутнього розвитку процесів та явищ керівники можуть по-різному оцінювати необхідність та можливість прогнозування (табл. 5.5).

Розрізняють різні підходи щодо прогнозування, але будь-який із них можна віднести до *інтуїтивного* (на основі особистого судження) або *наукового* (раціоналістичного) типу.

Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження та забобони; «пастки» минулого досвіду; неусвідомлені спроби самоствердження; ілюзії тощо.

Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповняльних моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

**Головна мета прогнозів** — виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього так й внутрішнього).

У моделі відбивається складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування. Останніми роками поширення набули:

- економетричні моделі;
- економіко-математичні моделі, побудовані на сотнях статистично оцінених рівнянь;
- галузеві моделі «витрати-випуск» тощо.

Особливості прогнозів, складених за найновішими методами, полягають в тому, що вони містять як бажані так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища.

Прогнози — це інструменти визначення цілей, але цілі — явище складніше за просте визначення та констатація напрямку розвитку будь-якої сфери, системи чи підсистеми. Виходячи з цього, треба ретельно досліджувати не тільки способи встановлення цілей та відповідних стратегій, а й сутність самого явища — «мета», оскільки від цього залежить зміст концепції та окремих складових системи стратегічного управління (обґрунтування цілей розглядатиметься у розд. 6 і 7).

Таблиця 5.5

## ВАРІАНТИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГНОЗІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Роль прогнозу	Уявлення про майбутнє	Наслідки
Відсутність прогнозів (вони не потрібні)	Немає	Рішення приймаються без оцінки наслідків. Результат — криза та можливий крах організації
Відсутність прогнозів (вони неможливі)	«Фатум»	Нічого не можна змінити, тому не треба намагатись передбачити майбутнє; усе, що діється — несподіванка. Результат — такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Відсутність прогнозів (досить «славного минулого»)	«Розвиток» минулого	Зміна умов діяльності робить ефективні в минулому рішення непридатними до поточної ситуації. Результат — такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Екстраполяція	Майбутнє схоже на минуле	Рівень розвитку підприємства буде вищим, але принципово нічого не зміниться, може бути втрачено конкурентну позицію внаслідок прорахунків з інноваціями
Часткове прогнозування (прогнозування критичних точок)	Очікування кризи	Усе підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їх запобіганню; не завжди вдається вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Майбутнє можливо передбачити	Відсутність використання раціоналістичних методів робить прогнози ненадійними, нерідко ці прогнози є неправильними або некорисними. Можливість кризи
Система варіантних прогнозів	Те саме	Основа системи планів, осмислення можливостей впливу на обставини (середовище). Результат — довгострокове існування організації

Кожний бізнес, хоч би яким малим він був, завжди має прогноз для обґрунтування мети у своїй діяльності, що, у свою чергу, створює підґрунтя для свідомого розвитку підприємства.

Найважливіші функції прогнозування в системі стратегічного планування такі:

- визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозування (рис. 5.3);
- попереднє визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з імовірних варіантів розвитку прогнозованих подій;
- оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо прояву обмежень у системі «час — гроші».

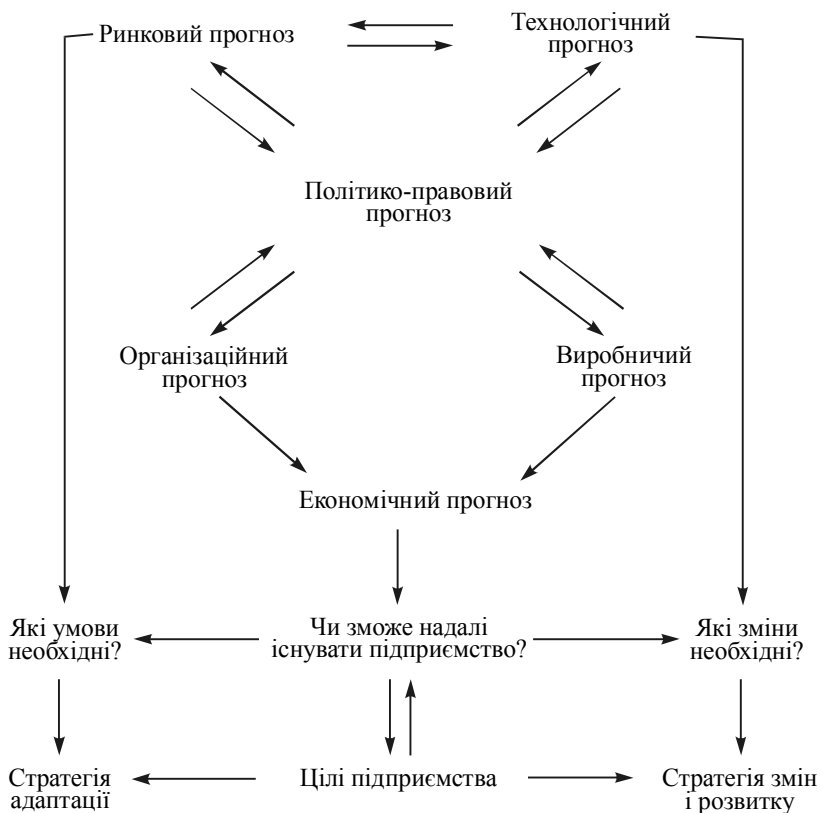


Рис. 5.3. Зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями підприємства



Прогнозування є також необхідною основою для стратегічного планування. Наявність прогнозів підвищує обґрунтованість планів, дає можливість отримувати альтернативні плани (див. частину IV). У стратегічному плануванні прогнози використовуються *в різних варіантах*. Це може бути:

- побудова системи альтернативних прогнозів для різних співвідношень «продукт — ринок»;
- оцінювання впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема за окремими ринками (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни у потребах окремих груп споживачів тощо);
- виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мега-системах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- зміни у співвідношенні «можливості — загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
- розробка цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Проте деякі підприємства для прийняття рішень про майбутнє організації або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою. Як правило, такі фірми функціонують недовго, оскільки навіть ті зміни в середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство не готове для повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або зазнає краху під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Досвід процвітаючих підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій.

Завдяки використанню системи варіантних прогнозів створюються умови для перевірки результатів, здобутих за допомогою різних методів прогнозування, тобто підвищується їх ймовірність. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати результати та мінімізувати збитки.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні (табл. 5.6), є *методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання з різноманітними класифікаційними групуванням моделей*.

## ОСНОВНІ МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ, ЩО

МЕТОДИ			
КЛАСИ	1. Методи екстраполяції		
ВИДИ	1.1. Екстраполяція даних про розміри об'єктів прогнозування	1.2. Екстраполяція оціночних функціональних характеристик об'єктів прогнозування	1.3. Екстраполяція системних і структурних характеристик об'єктів прогнозування
ГРУПИ	1.1.1. Екстраполяція кількісних параметрів технічних засобів виробництва	1.2.1. Екстраполяція даних про результативність діяльності системи та її окремих елементів	1.3.1. Екстраполяція характеристик структурних елементів у досліджуваних системах
	1.1.2. Екстраполяція кількісних параметрів науково-технічного потенціалу	1.2.2. Екстраполяція оцінок якості функціонування систем різних типів	1.3.2. Екстраполяція оцінок якості функціонування систем різних типів
ГРУПИ	1.1.3. Екстраполяція кількісних параметрів окремих видів ресурсів		
	1.1.4. Екстраполяція кількісних параметрів ресурсного потенціалу і т. ін.		
	1.1.5. Екстраполяція окремих характеристик систем та їх елементів, що вивчаються у процесі SWOT-аналізу		

Таблиця 5.6

## ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

ПРОГНОЗУВАННЯ				
2. Експертні методи		3. Методи моделювання		
2.1. Індивідуальні експертні оцінки	2.2. Колективні експертні оцінки	3.1. Логічні моделі-образи	3.2. Математичні моделі	3.3. Інформаційні моделі
2.1.1. Оцінки типу «інтерв'ю»	2.2.1. «Метод комісії»	3.1.1. Історичні аналоги	3.2.1. Статистико-ймовірнісні моделі	3.3.1. Інформаційні моделі на базі патентної інформації
2.1.2. Аналітичні експертні оцінки	2.2.2. Метод віднесеної оцінки	3.1.2. Метод сценарію	3.2.2. Економіко-математичні моделі	3.3.2. Моделі на основі вивчення потоків науково-методичних матеріалів
	2.2.3. Метод «Дельфі»		3.2.3. Функціонально-ієрархічні моделі	3.3.3. Інформаційні моделі міждисциплінарної взаємодії

У системі стратегічного управління найпоширенішими є методи прогнозування, представлені у табл. 5.6. *Методи екстраполяції* базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку [7]. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. У цьому й полягає обмеженість зазначеного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

*Експертні методи* базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

В основу *експертних методів* покладено п'ять основних умов групового вибору рішень [13].

**Умова 1.** Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору ( $\geq 3$ ) експертів ( $\geq 2$ ) та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

**Умова 2.** Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, за якого відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги відносно колективної.

**Умова 3.** Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

**Умова 4.** Наявність незалежності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» їм товариством ступеня переваг.

**Умова 5.** Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта-лідера, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума).

Найпоширенішим експертним методом є метод Дельфі, який за більш, ніж 40-річну історію набув різних інтерпретацій та сфер застосування, зокрема й для розробки прогнозів (рис. 5.4).

*Методи моделювання* являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що характеризуються спільною особливістю — мають на меті побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах можливості) їхньої динаміки, щоб на цій основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

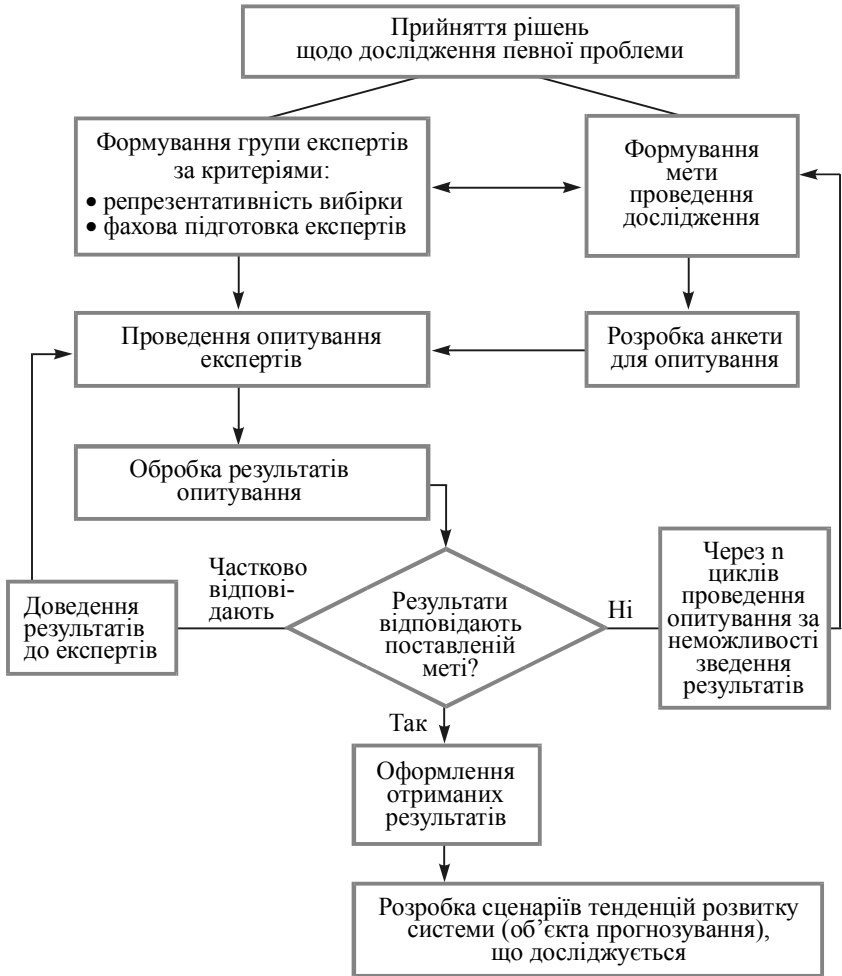


Рис 5.4. Принципова схема використання методу Дельфі при розробці сценарію розвитку подій

Технологічний оптимізм 1960-х років, віра, що менеджмент — це процес, який можна довірити комп'ютеру задля необхідної щільності рішень, що приймаються, згодом різко зменшився. Але досі загальна роль, яку відіграють інформаційні технології взагалі та моделювання зокрема, здається більш важливою, ніж це є насправді.

Світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Цей висновок призводить до двох типів однаково хибних реакцій:

1) відмови від аналітичних моделей та аналізу взагалі, перебільшення значення інтуїції, досвіду та «здорового глузду». Зазначена реакція базується на методах аналогій та порівнянь, на вивченні серії типових ситуацій, на таких думках і судженнях, що переважають у даний момент. Але усе це — також клас моделей, але моделей певного типу, в яких насправді екстраполюється свій або чужий досвід, щоб досягти бажаного результату, який, за загальною оцінкою, є недосяжним;

2) побудови складної системи взаємозв'язаних моделей, що охоплює найбільший період складної дійсності. Моделі в такій ситуації дають відчуття можливості швидкої та точної ідентифікації ситуації, розрахунку поведінки окремого об'єкта в умовах середовища, що змінюється, та пов'язаних із цим ризиків. Такі моделі, зорієнтовані на суто формальні чинники для прийняття рішень, зарекомендували себе погано, оскільки потребували значних витрат часу, а отже, і коштів. Через великі обсяги інформації, потрібні для застосування моделей, у разі імовірного характеру отримуваних результатів менеджери відмовлялися використовувати ці моделі, посилаючись на «марно втрачений час для збирання та обробки інформації, що призводить до зволікання, з прийняттям необхідних рішень» за «незабезпечення гарантованого 100 % успіху».

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем.

### 5.3. Методи сценарного прогнозування

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки *сценаріїв розвитку подій*. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання. П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розробки сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ (включаючи, наприклад, фірми «Ройал-Датч-Шелл», «Вольво», Лондонську фондову біржу та Білий дім США) визначав *сценарії*, з одного боку, як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому доведеться приймати рішення щодо розвитку підприємств-

ва, а з іншого боку, визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) на наше реальне майбутнє» [75].

**Метод побудови сценарію** — один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт.

Отже, треба розрізняти два аспекти в характеристиці сценаріїв:

1) визначення та оцінювання головних параметрів розвитку об'єктів сценарного прогнозування;

2) ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, так і консалтинговими та аналітичними фірмами.

Процес підготовки сценарію складається з розглянутих далі етапів.

1. Створення уявлення про всю систему, включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дає змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору (зокрема, географічного розташування), інтересів угруповань, які стосуються функціонування системи (особливо — акціонерів і менеджерів, якщо йдеться про акціонерне товариство). Важливо визначити закони, закономірності, правила та обмеження функціонування системи, що є об'єктом досліджень.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінювання та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися.

3. Розвиток системи базових послань і критеріїв. Базові послання та критерії включаються до сценаріїв (наприклад, оцінки соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і факторів, що їх формують).

4. Визначення цілей розробки кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками в певних умовах.

5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розробки.

6. Збирання представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем, що визначаються.

7. Точне визначення механізмів, через які система може змінюватись. Це може охоплювати причинно-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямків балансування, визначення факторів, які впливають на зміни в системі, та механізмів їхнього впливу під час обрання того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такій ситуації.

8. Розробка сценарію чи сценаріїв, зокрема й альтернативних. Розглянемо деякі з *методів розробки сценаріїв* [74].

1. *Метод посилянй*. У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства чи організації. Такими посиляннями (передумовами) можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву «наявного», оскільки він не містить таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо. На противагу ним «екстремальні» посилянния містять увесь набір екстраординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планує зменшення впливу негативних подій, яке потім відображується в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

2. *Метод системи діаграм*. Цей метод був запропонований Р. Акоффом (1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій.

Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати цілі (наявні стратегії) організацій та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств — постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібно́ї торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

3. *Метод критичних полів (the critical site method)*, що базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розробки сценаріїв ідентифікують ключові точки прийняття рішень, які допомагають реструктуризувати систему. Критичним полем може бути щорічні збори акціонерів, ради директорів; вибори; референдуми; національні збори та інші акції, які дають змогу обрати (змінити) курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, на які треба очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.



4. *Метод «заголовків газет»*. Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій, наприклад: «Гонконг, 20 березня 2003 р. SNK-банк оголосив сьогодні, що він зайняв 60 % ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, оскільки стратегічним планом, розробленим за 10 років до цього, було передбачено...»; або: «Детройт, 3 квітня 2003 р., «Монополістичні мотори» оголосили про закриття своїх потужностей в усьому світі та шукають захисту, посилаючись на статтю 11 Закону про банкрутство через безпрецедентні збитки. Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеній у заголовку.

5. *Метод «логіки можливого розвитку»*. Цей метод досить довго використовувався як додаток до інших методів розробки сценаріїв. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на визначенні загальних факторів розвитку процесу або явища.

Далі цей метод знайшов конкретизацію в розробках окремих авторів, які спромоглися зробити його самостійним.

Серед них достатньо поширеним став *«метод Сааті»*, який під час розробки сценаріїв рекомендує застосовувати технологічні прийоми неструктурованого процесу прийняття рішень (Non-structured. Decision Making). Особливістю цього методу є необхідність додержання умови фокусування (зосередження) різноманітних уявлень експертів стосовно досліджуваного процесу на основі «причинної» перспективи процесів, які закладаються у сценарій. Таке «зосередження» досягається за допомогою використання ієрархічних мереж для кожного зі сценаріїв.

Загальну схему структури ієрархічної мережі за «методом Сааті» наведено на рис. 5.5. Експерти, що використовують цей метод, «вибудовують» логіку можливого розвитку подій, користуючись своїми власними знаннями та уявленнями, а також запропонованими класифікаційними ознаками факторів, яких вимагає запропонований метод. Як показує досвід застосування «методу Сааті», він дозволяє побудувати досить імовірні сценарії за рахунок уникнення широкого «розкиду» оцінок експертів, які ввійшли до групи опитування. Ітераційне проходження за кожним із п'яти рівнів моделі кожним експертом з урахуванням інформації про результати побудови сценаріїв іншими експертами призводить до балансування окремих складових та змісту сценарію загалом.

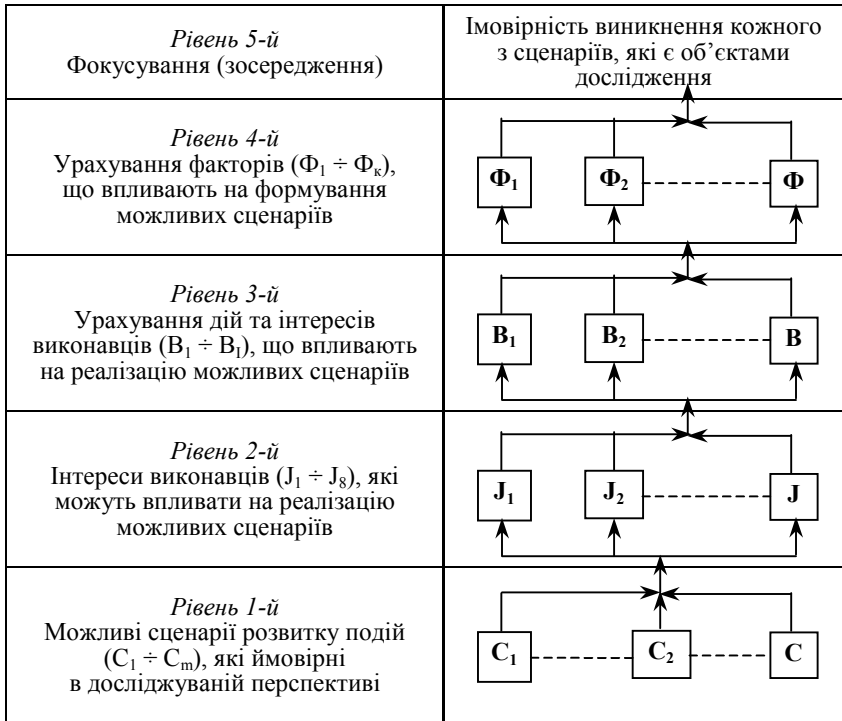


Рис. 5.5. Структура ієрархічної мережі в разі побудови сценаріїв за «методом Сааті»

«Метод Сааті» використовується в різних модифікаціях як для досягнення фокусування в окремому сценарії, так і для сукупності сценаріїв розвитку подій, а також наслідків розв'язання (або відсутності розв'язання) проблем.

6. *Матриця перехресного впливу подій.* Нерідко у сценарії треба передбачити розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій. Зв'язки між цими більш-менш залежними подіями доцільно аналізувати в матричній формі, залучаючи експертні оцінки, які б характеризували майбутнє на певному проміжку часу.

Використання зазначеного методу передбачає проходження деяких етапів:

1. Визначення переліку найважливіших подій, які здатні вплинути на розвиток певного процесу або явища:  $\Pi_1 \div \Pi_n$ .

2. Оцінювання ймовірності здійснення кожної події (вони визначаються як прості або вихідні ймовірності):  $P(\Pi_1) - P_0(\Pi_n)$

3. Побудова матриці перехресного впливу розмірами  $N \times N$ , де  $N$  — кількість обраних для аналізу подій. Матриця перехресного впливу визначає взаємовплив обраних подій.

Розглянемо умовний приклад.

На розвиток певного об'єкта, наприклад, впливають чотири події ( $\Pi_1 \div \Pi_4$ ), причому:

$\Pi_1$  впливає на  $\Pi_3$ ;

$\Pi_2$  впливає на  $\Pi_4$ , у свою чергу,  $\Pi_4$  впливає на  $\Pi_2$ .

Тоді «матриця перехресного впливу подій» матиме такий вигляд (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

МАТРИЦЯ ПЕРЕХРЕСНОГО ВПЛИВУ (УМОВНИЙ ПРИКЛАД)

Події	Результати впливу			
	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$
$\Pi_1$	<del>—</del>	—	!	—
$\Pi_2$	—	<del>—</del>	<del>—</del>	!
$\Pi_3$	—	<del>—</del>	<del>—</del>	<del>—</del>
$\Pi_4$	—	!	<del>—</del>	<del>—</del>

Далі має проводитися оцінка імовірності здійснення подій, тобто  $P(\Pi_i)$ . Для цього може використовуватися широкий спектр моделей та методів (імітаційне та стохастичне моделювання, експертні методи тощо). Отримані результати закладаються в основу розробки сценаріїв.

У табл. 5.8 наведено приклад сценарію енерговиробництва (постачання) та енергоспоживання у США у 1999 р., складений у 1992 р. за методом «матриці перехресного впливу подій» [74]. Цей підхід дає змогу визначити ймовірність настання подій, виходячи з поглядів експертів про можливість цих подій у 1999 р., і їхній вплив на споживання енергії у США.

7. «Метод Байєса» для розробки сценаріїв. На відміну від «матриці перехресного впливу подій», цей метод використовується для альтернативних варіантів розвитку і дозволяє зорієнтувати експертів на їх максимально реалістичну оцінку.

Метод передбачає проходження таких послідовних кроків:

1. Установлюється часовий інтервал (сценарна перспектива) та розробляється певний перелік можливих сценаріїв ( $C_1 \div C_n$ ). Розробка здійснюється з урахуванням таких необхідних вимог:

а) альтернативні сценарії мають взаємно виключати один одного (здійснення одного сценарію «відкидає» решту);

б) альтернативні сценарії повинні передбачати весь можливий спектр розвитку подій (тобто сукупність їх має бути вичерпною).

Таблиця 5.8

## МАТРИЦЯ ПЕРЕХРЕСНОГО ВПЛИВУ ПОДІЙ [74]

Події	Імовірність у 1999 р	Експертні оцінки одночасного впливу подій								Тенденції	
		1	2	3	4	5	6	7	8	Виробництво нафти в США	Споживання нафти в США
1. Послаблення ОРЕК	0,4	—	0,9	0,9	0,9	0,9	1,5	0,5	—	—	1,05
2. Виробництво електроенергії	0,5	1,1	—	0,8	0,9	0,8	1,2	0,9	—	0,99	0,95
3. Синтез палива з вугілля	0,7	1,1	0,9	—	0,9	—	1,05	0,9	—	0,99	0,95
4. Розширення використання вугілля	0,8	1,1	0,9	—	—	—	1,1	0,9	—	0,99	0,9
5. Використання сланців і дьогтю	0,6	1,1	0,9	—	0,9	—	1,05	0,9	—	0,99	0,95
6. Біосинтез	0,2	0,8	1,2	1,2	1,2	2,0	1,2	—	1,2	1,01	1,02
7. Раціональне використання бензину	0,55	1,2	1,2	2,0	1,2	2,0	0,8	—	—	1,02	0,9
8. Видобуток нафти з шельфу в США	0,2/на рік	1,05	0,98	0,98	0,98	0,98	1,05	—	—	1,1	1,01

2. Можливі сценарії апріорно оцінюються щодо ймовірності здійснення кожного з них ( $P(C_1 \div C_n); 2n$ ).

3. Визначається перелік найважливіших подій ( $\Pi_i - \Pi_n$ ), які є наслідками сценаріїв певного спрямування.

4. Повторно оцінюється ймовірність здійснення кожного з розроблених сценаріїв з урахуванням подій ( $\Pi_i - \Pi_n$ ). При цьому застосовуються відомі формули Баєса, що дають змогу дістати скориговані умовні ймовірності.

5. Отримані результати оформлюються графічно (див., наприклад, метод системи діаграм) і доводяться до розробників сценаріїв для остаточного оцінювання найбільш імовірних з них за критерієм реалістичності.

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розробки стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв визначається за такими *критеріями*:

1. Сценарій має бути *змістовним*, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватись кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, галузь тощо) має зробити певні зміни у своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних роботах дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і утруднень, які, у свою чергу, є джерелами розвитку будь-якого процесу чи явища.

2. Сценарій має бути *достовірним*. Будь-який висновок має бути обґрунтований, побудований на достовірних припущеннях та інформації, а не повинен відбивати лише бажання особи, яка сценарій розробляє.

3. Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій *доцільно розробляти систему сценаріїв*, що різняться переліком припущень і взаємодією факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарій з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

Застосування обґрунтованих прогнозів дає змогу створити уявлення про оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій, зосередивши увагу на факторах, що сприяють або перешкоджають позитивним тенденціям (рис. 5.8).

**Виробництво/споживання**



Рис. 5.8. Стратегічний прогноз оптимістичного та песимістичного варіанту розвитку середовища

На цій основі кожна організація може обрати власну поведінку щодо врахування (або ні) цих змін — радикальні або поступові перетворення свого потенціалу або нехтування ними (рис. 5.9).

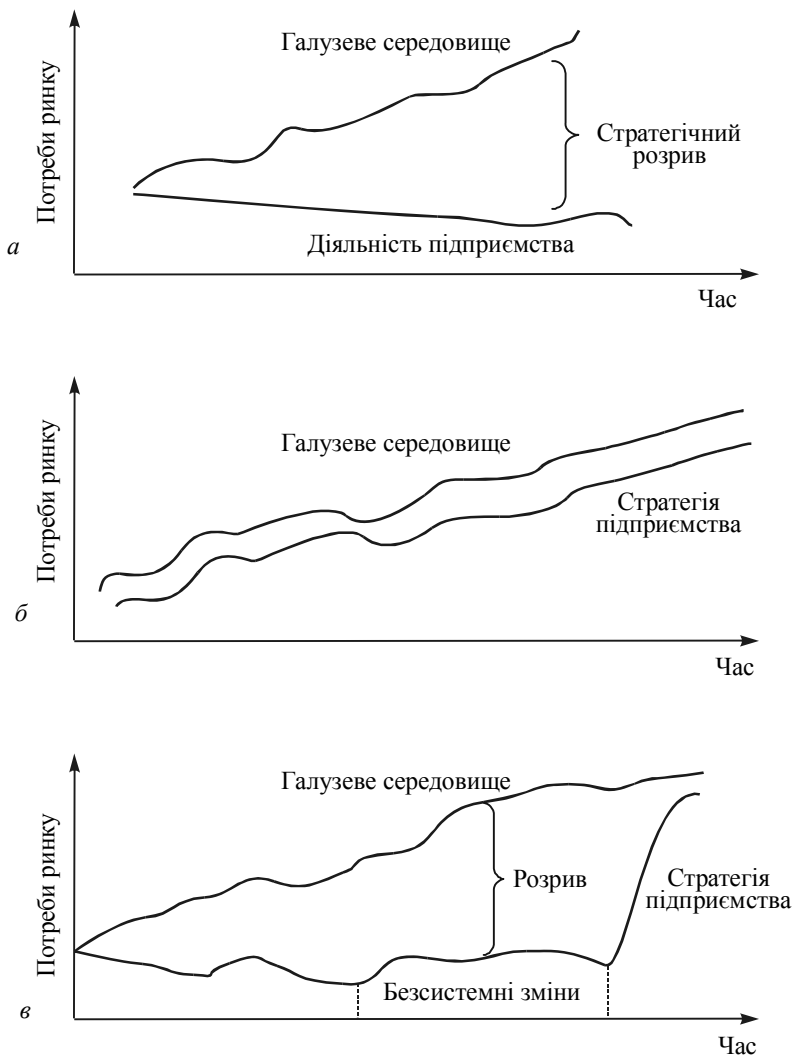


Рис. 5.9. Типи адаптаційних змін потенціалу організації під впливом оточення:

*a* — нульові зміни; *б* — поступові зміни; *в* — радикальні перетворення

Стратегічний аналіз та прогнозування сприяє зменшенню невизначеності середовища, дозволяє зорієнтуватися в оточенні і перейти до вибору варіантів дій у певній стратегічній перспективі.



1. Складання стратегічного балансу — вельми поширений вид діяльності на успішних підприємствах Заходу та Сходу. *Стратегічний баланс* — це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства і об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені його керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а чітке уявлення про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективних їх використання. Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE- або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів.

2. SWOT-аналіз — це своєрідна форма подання інформації; він не містить остаточних даних для прийняття управлінських рішень, але допомагає впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформувати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії — адаптації до середовища чи формування впливу на нього. Фактори, які є окремими складовими SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу на підприємство, тому доцільно виконувати певний їх поділ на явища коротко- та довгострокової дії, щоб визначити характер заходів.

3. Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища на організацію певного типу. Щоб забезпечити функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджується переліком етапів проведення SWOT-аналізу. З огляду на необхідність обробки



великих масивів інформації доводиться застосовувати різні статистичні методи аналізу даних: одно- й багатофакторні, методи індукції та дедукції, методи аналізу залежностей і методи аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах, застосовуючи SWOT-аналіз, широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градуювання залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих на його основі прогнозів.

4. Прогнозування існує у різних формах, для отримання достовірної інформації використовуються різні моделі та методи. *Прогноз* — це передбачення напрямків і тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища. Розрізняють різні підходи до прогнозування, але будь-який з них можна віднести до *інтуїтивного* (на основі особистого судження) або *наукового* (раціоналістичного) типу. Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповняльних моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

5. *Головна мета прогнозів* — побудова моделі найбільш імовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього). У зазначеній моделі має відбитися складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування.

6. Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні, є *методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання* (з різноманітними класифікаційними групуваннями моделей). Вибір методів прогнозування залежить від мети, особливостей об'єкта прогнозування та наявної інформації про нього і його оточення. Лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем. Особливості прогнозів, складених за новітніми методиками, полягають у тому, що вони містять у собі як бажані так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього сере-

довищ підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох прошарків середовища.

7. У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки *сценаріїв розвитку подій*. Вони є проміжними між експертними методами та методами моделювання. *Метод побудови сценарію* — це один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт. До методів розробки сценаріїв належать: *метод посилянь, метод побудови системи діаграм, метод критичних полів, метод «заголовків газет», метод «логіки можливого розвитку подій» (зокрема, розвинутого в «методі Сааті»), матриці перехресного впливу подій та «метод Баєса».*

8. Для більш ґрунтового опису очікуваних подій доцільно розробляти *систему сценаріїв*, що різняться переліком припущень і взаємодією факторів, досліджувані у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарії з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

9. Застосування обґрунтованих прогнозів дає змогу створити уявлення про оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій, зосередивши увагу на факторах, що сприяють або перешкоджають позитивним тенденціям



## Питання до розділу 5

---

1. Що таке «стратегічний баланс»? Яке місце під час його складання належить моделям PEST, SPACE- та SWOT-аналізу?

2. Наведіть приклади складових SWOT-аналізу для підприємства, з діяльністю якого ви знайомі. Чи в змозі воно використати можливості, що йому надає середовище, та протистояти зарозам?

3. Як результати SWOT-аналізу впливають на зміст процесу стратегічного управління?

4. Визначте роль прогнозування у стратегічному управлінні. Які передумови необхідні для його впровадження? До яких

наслідків призводить відсутність прогнозування на макро- та мікрорівні?

5. Охарактеризуйте функції прогнозування на підприємствах.

6. Чи існують обмеження для застосування регулярного прогнозування на українських підприємствах? Обґрунтуйте свою відповідь.

7. Які методи прогнозування, застосовувані під час встановлення майбутніх необхідних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища ви знаєте?

8. Зробіть порівняльний аналіз різних методів сценарного прогнозування. Як, на ваш погляд, слід формувати та використовувати сценарії в організаціях?

9. Які прогнози, на ваш погляд, найнеобхідніші для українського промислового підприємства? Що потрібно зробити, аби прогнозування ширше застосовувалося на українських підприємствах?

10. Чи потрібно формувати сценарії оптимістичного та песимістичного розвитку подій? Для чого вони застосовуються?

## Частина III

### ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ, СТРАТЕГІЙ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ

---

#### РОЗДІЛ 6

#### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ**

Не буває безцільної діяльності, але ступінь усвідомлення цілей може бути різним: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємозв'язаних цілей та завдань. Процес установлення цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а й є також основою зменшення обсягів непотрібної діяльності, безладу, пасивності у виконанні загальних намірів. Система взаємозв'язаних, взаємопідтримувальних цілей передбачає наявність у ній різних за змістом, термінами, орієнтацією та механізмами здійснення способів їх досягнення. Стратегічні цілі охоплюють зовнішній стан організації (ринкові характеристики підприємства, його конкурентоспроможність тощо); внутрішні фінансово-економічні результати, яких підприємство бажає досягти (річна прибутковість, обіговість капіталу, рентабельність та інші ключові фінансові та операційні критерії, яких можна досягти в результаті виконання обраної стратегії); інші характеристики підприємства, за допомогою яких можна визначити його стратегічні успіхи. Ступінь усвідомлення змісту та ролі цілей в організації дає змогу визначити різні типи управління. У сучасній практиці наявні, наприклад стратегічне, поточне, проектне та інші типи управління.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим<sup>1</sup>. Відмінності полягають у методах усвідомлення, обґрунтування та визначення цілей, оскільки чим краще окреслена мета, тим більше впевненості в тому, що можна знайти способи її досягнення.

---

<sup>1</sup> Ми розуміємо тут принциповий підхід до управління, спрямований на досягнення цілей, але маємо на увазі також практику «управління за результатами», «програмно-цільове управління» та інші варіанти цього підходу.

**Цілевстановлення** — це процес усвідомлення та формування мети, один із найважливіших елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції системи. У менеджменті мета виступає як передбачення результату управлінської діяльності, як орієнтир, до якого спрямовуються зусилля та порівняно з яким оцінюються кінцеві результати діяльності будь-якої організації. Це означає, що формування мети, визначення адекватних способів її досягнення (у залежності від типу цілей та наявних обмежень) — нагальна проблема, яка постає перед будь-якою організацією.

Багаторічні дослідження сіткових методів організації та планування діяльності підприємств, а також практичне їх застосування, використання планів-графіків, наскрізних планів та інших інструментів управління демонстрували досить високий рівень розуміння переваг цільової орієнтації в організації робіт та готували підвалини для якісного стрибка в цій царині, пов'язаного з цільовим підходом до управління.

## 6.1. Цільовий підхід в управлінні

Практичний інтерес до визначення цілей існував завжди. На різних етапах розвитку теорії та практики управління перевага надавалася або короткостроковим завданням (цілям), або довгостроковим орієнтирам. Перші, як правило, встановлювалися для окремих виконавців, решта — для організації в цілому з наданням переваги повсякденним проблемам.

Ранні теорії менеджменту були присвячені саме пошуку та обґрунтуванню інструментарію вирішення нагальних проблем поточної діяльності підприємств. Ф. У. Тейлор заклав основи *«управління за завданнями»*, де основоположною була ідея про необхідність планування праці кожного робітника (щонайменше на один день наперед) із визначенням повних письмових інструкцій, в яких докладно описано завдання, а також засобів, що необхідні для його виконання. Ці завдання мали кілька напрямків використання: виміри для визначення ступеня виконання роботи, стандарту для розрахунку премій виконавцеві, основи для організації спільної праці кількох працівників у просторі та у часі тощо. Дискусії, які почалися у 1920-х роках щодо необхідності «завдань» та ролі їх в організації, способів їх установаження, часових параметрів, виявили надзвичайну важливість цільових орієнтирів у діяльності будь-якого елемента реально існуючої виробничої

системи. Ці дискусії тривають і досі, оскільки деякі менеджери-практики і сьогодні відкривають для себе проблематику побудови ефективно працюючого підприємства, розв'язання якої неможливе без визначення завдань, що, у свою чергу, вимагає опанування методів цілевстановлення та цілереалізації.

І тепер деякі автори змішують такі підходи до управління, як «управління за завданнями» та «цільове управління». Так, в «Універсальному економічному словнику» [44, с. 341] наведено таке визначення: «управління за завданнями (цільове управління) — метод управлінської діяльності, який ґрунтується на виокремленні найбільш важливих у даному періоді завдань (бажаних результатів діяльності) та зосередженні основних зусиль керованої організації на їх виконання». Це наочно демонструє збіднення поняття цільового управління, зведення всього багатства таких явищ, як мета, спосіб її досягнення, результат, критерій досягнення результату тощо до «управління за завданнями», що має свій інструментарій, місце та роль у системі управління.

З початку 1960-х років особливо зростає інтерес до ідей цільового управління, перенесення його інструментарію у практику діяльності як ринково-орієнтованих організацій, так й підприємств в соціалістичних країнах. Успіхи підприємств, які використовували варіанти цільового підходу в управлінні, сприяли ширшому його застосуванню. Нині відомі різні моделі та методи управління, які мають характеристики цільового підходу, тобто мета в них є визначальним елементом управління.

Постає запитання: чому саме сьогодні, як ніколи раніше, мета має виступати як головний елемент управління? Це пояснюється так:

- системи соціального типу є цілеспрямованими системами, а тому не може йтися про безцільове управління ними;
- особлива увага до цілей на сучасному етапі зумовлюється ускладненням об'єктів управління (економіки, окремих галузей, об'єднань підприємств тощо за рахунок опанування нових форм власності і пов'язаних із цим нових систем взаємозв'язку).

Нагальною проблемою для кожного суб'єкта господарювання є перехід від застарілих форм та методів управління до сучасних, де цілевстановлення та цілереалізація здійснюється в кожному суб'єкті.

Але в сучасному стані економіки й окремих підприємств України, коли майбутнє не дуже ясне, цілі дещо розмиті, виникає небезпека захоплення проміжними, частковими, «сьогоднішніми» результатами, «управління заради управління», втрати перс-

пективи та витрати сил на марну працю, яка не приведе до досягнення бажаної мети.

Чим складнішою є система, тим більше існує проміжних цілей, а досягнення кожної з них — це крок до головної мети. У цих умовах є небезпека спрямованості діяльності людей на досягнення саме проміжних, а не головних цілей. В економіці України переважають великі, зі складною ієрархією управління системи з численними підсистемами (у минулому це були виробничі об'єднання, комбінати, а тепер вони перетворилися на асоціації, концерни, консорціуми, ФПГ тощо). Підрозділи цих організацій, перед якими поставлено конкретні завдання, виконують конкретні функції, зорієнтовані переважно на поточну роботу. За цих умов можливий «відрив» діяльності окремих ланок від участі у виконанні головних (загальних) цілей організації. Кінцевим результатом такого «відриву» є «відтиснення» головних цілей — специфічними (функціональними) цілями, що потім знаходить вираз у розробці непридатних для розвитку підприємства (організації) в цілому різноспрямованих (зокрема функціональних) стратегій, орієнтація на які не дозволяє ефективно узгодити діяльність окремих підрозділів з досягнення місії фірми. Така ситуація знаходить вираз у суперництві, конфліктах між окремими ланками організації, причому у збереження існування кожного з них виступає як самоціль, а головна мета — місія, заради якої було створено організацію і здійснюється її діяльність, відходить на другий план. Для досягнення загальної мети з огляду на необхідність виконання нових робіт створюються все нові органи управління, які знову ж таки свою проміжну мету вважають за найголовнішу, у результаті чого з диференціацією головної мети зростає процес уособлення окремих ланок, що виконують проміжні завдання. Через це всупереч загальним інтересам організації виникають ситуації, за яких органи управління, створені за ради конкретної мети, як етапу в досягненні місії, починають, виходячи з наявного складу кадрів, матеріальних та фінансових ресурсів, впливати на генеральну мету, модифікуючи її відповідно до власних можливостей та поточних інтересів. Це призводить до викривлення головних цілей організації: мета за змістом стає не метою розвитку організації як відкритої, соціально-економічної та матеріально-речової системи, а метою управління цим об'єктом.

Розв'язання розглянутої проблеми перебуває у площині ретельного опрацювання цільової стадії процесу управління. Цілі впливають як на об'єкт, так і на суб'єкт управління — на зміст їхньої діяльності; структуру та механізм функціонування; кадровий склад;

перелік бізнес-напрямків, а також зміст роботи підсистем забезпечення діяльності та розвитку організації. Орієнтація на мету створює умови досягнень необхідних результатів. Спрощену схему процесу управління, яка демонструє вихідну роль цілей у визначенні напрямків аналізу середовища, формулюванні стратегій різного типу, розробки та забезпеченні виконання планів, організації ефективного контролю діяльності підприємства, наведено на рис. 6.1.

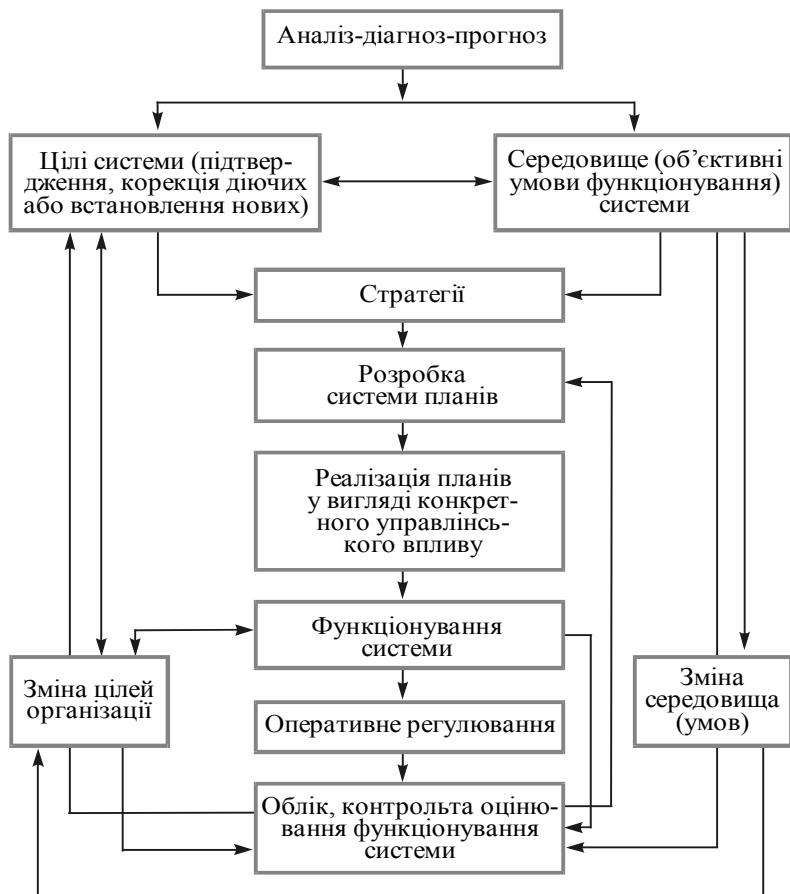


Рис. 6.1. Схема циклу управління підприємством

Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, варто мати на увазі, що у процесі управління встановлюється та досягається велика кількість цілей, які різняться за параметра-



ми (наприклад, за значущістю, змістом, за просторовими та часовими межами). Розвинутий менеджмент має різними способами узгоджувати різноспрямовані орієнтири, створювати умови для подолання (пом'якшення) суперечностей та організовувати процес виконання визначених завдань.

Теорія менеджменту висунула, а практика довела ефективність використання цільового підходу до управлінської діяльності.

**Цільовий підхід** — це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід.

Цільовий підхід, що жорстко зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів їх досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів.

Це не означає втрати уваги до поточної діяльності. Якщо не приділяти певної уваги проміжним цілям, діяльності з їх досягнення, виникає небезпека не досягти кінцевих результатів від покладених зусиль та здійснених вкладень у розвиток підприємства.

Цільовий підхід вимагає та дозволяє ретельно розібратися у складній ієрархії цілей, визначити головну мету та такі, що «працюють» на неї, підцілі (як способи їх досягнення), сформувати систему пріоритетів черговості виконання цілей, тобто забезпечити керування процесом розробки та досягнення цілей в організації.

Цільовий підхід застосовується в різних сферах діяльності: у наукових дослідженнях, у процесі виробництва під час побудови систем різного призначення, а також під час виконання планової функції, для вивчення характеристик реально існуючих систем тощо.

Основним питанням щодо застосування цільового підходу в управлінні є визнання ролі мети, як вихідного елемента будь-якої дії. Це, у свою чергу, викликає підвищення вимог до обґрунтування (формулювання, встановлення) та вибору цілей на будь-якому рівні управління; визначення методів взаємозв'язку та балансування цілей різних рівнів, окремих ланок; зацікавлених груп та осіб; здійснення переходу від цілей до конкретних заходів з їх реалізації. Таким чином, цільовий підхід із самого початку зорієнтований на координацію всього спектру цілей організації, за рахунок чого й створюються передумови їх досягнення: «розгортання» цілей іде «по вертикалі» — згори-донизу; «по горизонта-

лі» — здійснюється їх балансування між окремими ланками процесу виробництва та управління. У сучасних умовах з підвищенням складності об'єктів управління та їхніх зв'язків із зовнішнім середовищем цільовий підхід набирає все більшої актуальності, вимагає застосування всього арсеналу методів цілевстановлення та цілереалізації, нагромадженого теорією та практикою управління.

Підсумовуючи сказане, можна наголосити на таких головних характеристиках цільового підходу до управління.

Цільовий підхід — це такий підхід до управління, що змушує менеджерів визначати:

- що саме має бути зроблено (за умов аналізу, чому саме це треба робити);

- яким чином це має бути зроблено (формування пріоритетів, заходів з досягнення цілей, визначення форми закріплення послідовності дій, тобто розробка планів, проектів, програм);

- коли це буде зроблено (досягнення конкретних результатів та оцінка окремих кроків у виконанні цілей);

- скільки це може коштувати (визначення потреб в обсягах фінансування та оцінювання можливостей залучення коштів із різних джерел);

- які параметри отриманого результату слід вважати задовільними (розробка системи критеріїв досягнення проміжних та кінцевих результатів);

- які, ким і коли мають бути впроваджені коригувальні дії (визначення форм та механізмів контролю, забезпечення зворотного зв'язку).

«Цільове управління, — зазначає Дж. Морисей. — ... потребує ясного й чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткого оцінювання параметрів роботи вимірюванням конкретних результатів за етапами досягнення поставлених цілей» [30, с. 74].

Послідовна реалізація цільового управління потребує, з одного боку, нових методичних обґрунтувань щодо розробки та здійснення програм досягнення цілей організації, а з іншого — наявності фахівців певного типу, здатних чітко формулювати цілі, визначати шляхи та способи їх досягнення.

Нині на практиці найчастіше застосовуються такі варіанти прояву цільового підходу в управлінні, як «цільове управління», «управління за цілями» (MBO — Management by objectives), «управління за результатами», «програмно-цільовий метод управління» та ін. Розглянемо деякі з найбільш відомих.

## **«Управління за цілями» (Management by objectives — MBO)**

Практична реалізація цільового підходу викликала необхідність доведення його принципів до кожного конкретного виконавця. Цю проблему найчастіше вирішують за допомогою «управління за цілями» (MBO).

Сутність MBO може бути визначена через такі характеристики:

- одночасне врахування та забезпечення досягнення усіх цілей в організації;
- кожен менеджер має керуватися чіткими цілями в межах своїх обов'язків;
- узгодження цілей та завдань менеджерів різних рівнів є передумовою забезпечення їх виконання;

Менеджери, виконавці та співвиконавці спільно формують дії (функції), досягають їх виконання (із використанням різних консультаційних та коопераційних заходів)

Характеристику основних етапів MBO наведено в табл. 6.1.

*Таблиця 6.1*

### **ПРОЦЕС «УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ»**

Етапи процесу управління	Кроки по кожному етапу
Визначення мети	1.1. Формування довгострокових цілей організації. 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей. 1.3. Визначення цілей для підрозділів (ланок). 1.4. Визначення цілей та завдань для кожного працівника
Планування заходів	2.1. Визначення планових завдань (заходів) для досягнення цілей. 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими заходами. 2.3. Делегування повноважень та визначення обов'язків (відповідальності) за виконання планових завдань. 2.4. Визначення ресурсів, необхідних для виконання заходів
Самоконтроль	3.1. Системне відслідковування та оцінка ходу досягнення цілей (шляхом виконання планових завдань) самими працівниками без зовнішнього втручання. 3.2. Упровадження коригувальних заходів, ініційованих самими виконавцями в межах повноважень
Періодична звітність	4.1. Оцінювання керівником ступеня досягнення цілей. 4.2. Оцінювання досягнень загальної мети. 4.3. Оцінювання загальної результативності виконавців з метою посилення мотивації за допомогою: <ul style="list-style-type: none"> <li>— навчання та самовдосконалення менеджерів;</li> <li>— винагороди різних типів;</li> <li>— планування посадового зростання тощо</li> </ul>

Використання «управління за цілями» (MBO — Management by objectives) за останні 30 років поширювалося та змінювалося. Відомий спеціаліст з питань менеджменту, автор книги «Управління продуктивністю» Д. С. Сінк [36] розглядає три основні періоди у використанні MBO:

1. MBO застосовувався як **метод оцінювання результативності** окремих виконавців через спільну розробку критеріїв та нормативів для запланованих робіт. Обмеженням такого використання було встановлення та одноразове оцінювання щорічних результатів діяльності.

2. Застосування MBO як **методу планування та контролю**. Цілі окремого виконавця знаходили вираз у персональних планах, які, у свою чергу, через кошториси витрат слугували способами контролю. Оцінювання результативності розглядалася як важливий елемент управління всією організацією.

3. Використання MBO як **інтегрованого процесу управління** організацією на основі децентралізованого підходу. Багато уваги приділялося вивченню та оцінці результативності в динаміці, взаємозв'язку результатів індивіда, групи та організації.

Таблиця 6.2

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ «УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ»**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зусилля менеджерів та працівників концентруються на діях, спрямованих на досягнення цілей.</li> <li>2. Дозволяє досягти поліпшення результатів діяльності на всіх рівнях організації.</li> <li>3. Працівники мотивовані до досягнення цілей.</li> <li>4. Цілі відділів та працівників відповідають цілям організації.</li> <li>5. Допомогає опрацювати ефективні методи контролю (винагороджуються результати, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часті зміни зовнішнього та внутрішнього середовища не дозволяють використовувати MBO як основу менеджменту, оскільки альтернативність досягнення цілей не є обов'язковою в цьому підході.</li> <li>2. Погані взаємовідносини між роботодавцем і працівниками знижують ефективність MBO.</li> <li>3. Зростає імовірність конфлікту між операційними та стратегічними цілями.</li> <li>4. Керівникам іноді важко встановити кількісно визначені цілі для кожного підлеглого.</li> <li>5. MBO вимагає: встановлення короткострокових цілей, значної «бюрократичної складової», високої кваліфікації персоналу.</li> </ol>

МВО і нині успішно використовується на підприємствах та в організаціях, демонструючи переваги «проникнення» цілей на всі рівні ієрархії управління, до кожного окремого виконавця. Проте він, як і будь-який інструмент управління, не є вільним від недоліків. Загальний перелік переваг та недоліків МВО, що їх виявила практика застосування цього методу, наведено в табл. 6.2.

### «Управління за результатами»

У 1980-х роках поширився метод «управління за результатами», автори якого наголошували на необхідності чіткої орієнтації діяльності організації на вимірювання запланованих та досягнутих у процесі роботи результатів[35]. Автори цієї книги визначали, що «*управління за результатами*» — це така система управління, яка має будуватися на основі певного способу мислення та поведінки членів організації, орієнтованих на досягнення очікуваних результатів. Оскільки мета — це критерій оцінки результатів, то залежно від типу мети, якою користується або організація у цілому, або — окремий підрозділ чи виконавець, застосовуються окремі показники, або — система показників для оцінки результативності. Багатоцільовий характер діяльності організації, а також необхідність досягнення різнобічних результатів потребує досить складних прийомів управління ними.

Ключовими результатами діяльності організації (згідно з підходом, що розглядається) вважаються конкретні цілі, що піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними техніко-економічними показниками. До них належать:

- ключові результати комерційної діяльності;
- ключові результати функціональної діяльності;
- результати підтримки ключових результатів діяльності.

Узагальнену схему «управління за результатами» зображено на рис. 6.2.

Три основні стадії: визначення результатів, ситуаційний аналіз та контроль за результатами — передбачають використання планового підходу під час установа цілей, визначення очікуваних результатів на всіх рівнях — від організації у цілому до окремого виконавця.

Щоб скласти більш чітке уявлення про зміст «управління за результатами», порівняємо його загальні характеристики з відповідними характеристиками менеджменту (табл. 6.3).

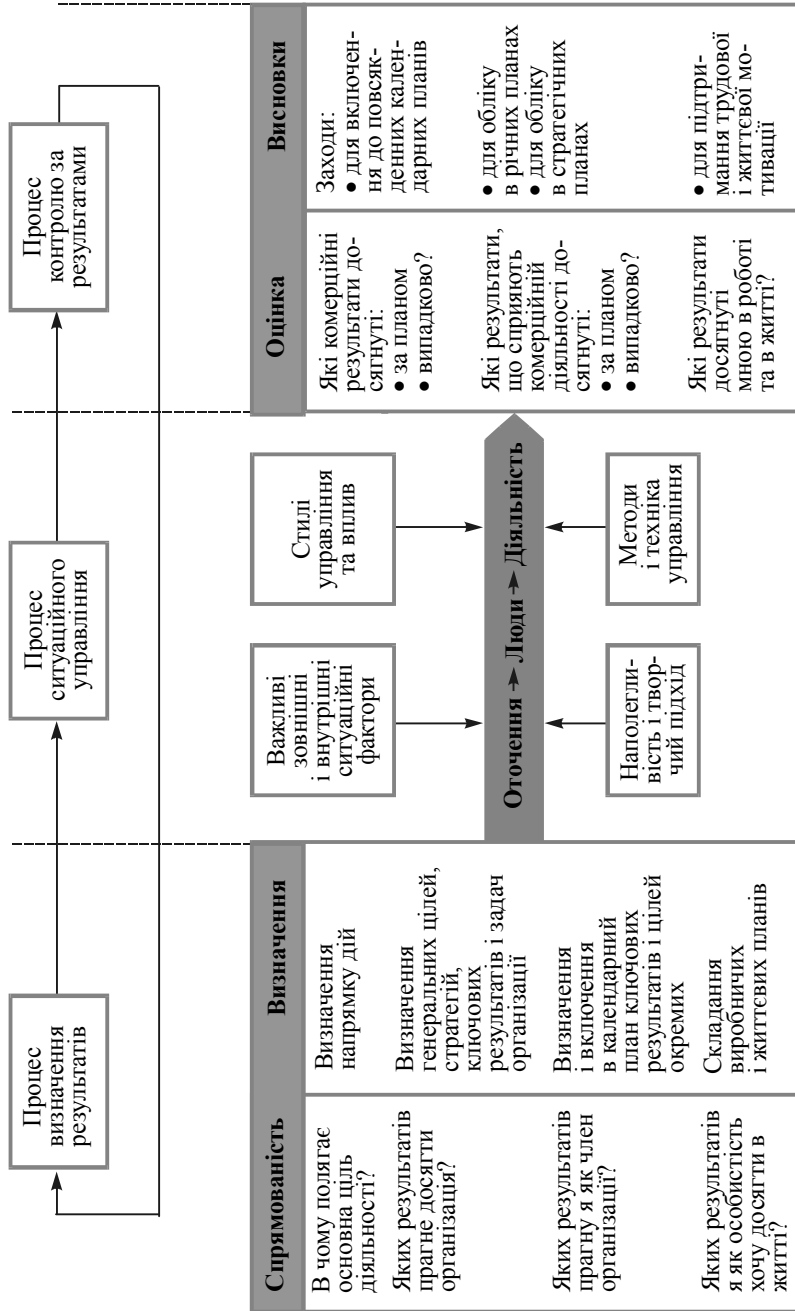


Рис. 6.2. Процес «управління за результатами»

Таблиця 6.3

ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА «УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ»

Характеристика	Менеджмент <sup>1</sup>	«Управління за результатами»
Загальна спрямованість	Неясна (або неусвідомлена) система управління, спрямована на досягнення результату, що не є чітко визначеним	Система «управління за результатами» є процесом пошуку результату. До неї входять: визначення результатів, оперативне управління, контроль за результатами
Планування	Існує небезпека обмежитися «бюджетними» цілями. Немає чіткого зв'язку між завданнями окремих груп та окремих працівників. Ініціатива може залишитися поза увагою керівника	Складаються бюджети, плани діяльності та розвитку. Наявність визначеного результату та спрямованість на нього. Урахування у плануванні інтересів всіх груп та окремих робітників. Досягнення «календарної визначеності». Використання стратегічного управління. Людина, її воля, бажання — в основі всього
Оперативне управління	Слабка спрямованість поточної діяльності на досягнення очікуваних результатів; виконання недосконале, внаслідок недостатньої уваги до планування робочого часу; вважається, що результати мають виникати автоматично, завдяки роботі підлеглих	Організація та поточне планування діяльності на основі тісного зв'язку з очікуваними результатами; свідоме стимулювання за досягнуті результати; надання підтримки виконавцям; постійний проміжний контроль, зокрема за виконанням графіків, визначених для окремих робіт
Контроль	Орієнтація на вузьке коло доступних критеріїв; наявні спроби замінити аналіз загальними поясненнями; «контроль заради контролю»; часто — відсутність висновків по стану справ та обґрунтованості у коригувальних заходах	Головна увага приділяється комерційній діяльності, а також діяльності на її підтримку; розвинутий аналіз поточних результатів (у тому числі випадкових); обґрунтовуються висновки для упровадження заходів; «перемоги» та «поразки» сприймаються як уроки на майбутнє
Наслідки застосування	При розвитку негативних сторін існує можливість: однобічного розвитку; використання «модних» течій та стандартних рішень; віра в можливість стрибкоподібного розвитку за допомогою знаходження «панациї» без глибоких перетворень в організації	При використанні переваг — існує можливість вдосконалення за допомогою керованих процесів змін, які здійснюються комплексно, постійно, на всіх організаційних рівнях, з урахуванням накопиченого позитивного та негативного досвіду основа для подальшого розвитку стратегічного управління

<sup>1</sup> Наведено загальні характеристики менеджменту, які склалися на момент впровадження «управління за результатами».

«Управління за результатами» розвинуло положення про те, що визначення результатів призводить до знання задач кожним виконавцем, а це, у свою чергу, підвищує мотиваційний потенціал робітників, дозволяє на цій основі дійсно забезпечити досягнення результатів усією організацією. Саме включення кожного працівника у процес забезпечення досягнення результатів і є визначальним досягненням підходу, що розглядається. Це було доведено численними дослідженнями. Цілі, які ми ставимо перед собою, окреслюють бажані та можливі напрямки нашої діяльності, спрямовують нас на досягнення нехай і нечисленних, але важливих результатів.

Однак «управління за результатами», як і будь-який підхід до управління, має свої обмеження. Так, автори цілком правильно наголошують на тому, що перехід до «управління за результатами» означає широкомасштабний процес вдосконалення всієї організації з приділенням водночас уваги лише деяким інструментам планування та контролю.

### **Програмно-цільове управління (ПЦУ)**

Найбільшого уособлення цільовий підхід набув у *програмно-цільовому управлінні*, яке має такі специфічні характеристики:

- визначення управління як «програмного» підкреслює такий важливий інструмент, як цільова комплексна програма, що застосовується для вирішення взаємопов'язаних масштабних проблем;
- визначення його як «цільового» характеризує чітку спрямованість на досягнення встановлених цілей, підкреслює структурну та функціональну підпорядкованість ним решти елементів управління.

*Програмно-цільове управління* (ПЦУ) — спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комплексі взаємозв'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні як правило комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для розв'язання комплексної проблеми.

ПЦУ — комплексний метод, який із самого початку розглядався, як додатковий до існуючих методів управління, що не замінює їх, а дозволяє об'єднати на основі певного використання в його межах системного підходу.

Переваги, які продемонструвало застосування ПЦУ в усьому світі, базуються на чіткому підпорядкуванню теоретико-методо-



логічних засад та організаційно економічних інструментів цього методу визначеним довгостроковим цілям.

Цільові комплексні програми допомогли вирішенню міжнародних державних, регіональних, внутрішньофірмових проблем. Практика знає також приклади марного витрачання грошей на програми, які або не було виконано (наприклад, «Продовольча програма» СРСР), або — за відсутності обґрунтованого механізму виконання, не досягли очікуваних результатів (наприклад, програма «Труд» УРСР).

Усі розглянуті підходи до управління є конкретною реалізацією цільового підходу. Їхніми загальними рисами є такі:

- чітка орієнтація на встановлені цілі;
- балансування цілей різного типу;
- визначення відповідного інструментарію досягнення цілей;
- розробка систем покрокової оцінки досягнення цілей;
- орієнтація на мету як критерій досягнення результатів.

Відмінності полягають у застосуванні різних методів цілевстановлення та цілереалізації, орієнтації переважно на коротко — або довгострокові, локальні або комплексні цілі, залученні різних виконавців та співвиконавців тощо. Критичний аналіз практики застосування «управління за цілями», «управління за результатами», «програмно-цільове управління» тощо дають змогу визначити місце їх застосування в діяльності організацій різних типів (та їх сукупностей), розробляти заходи з розвитку їхніх позитивних рис і пом'якшення недоліків. Нині також з'явилося дуже багато так званих «гібридних» моделей, в яких, наприклад, МВО застосовується в поєднанні з програмно-цільовим управлінням або «управлінням за результатами».

## **6.2. Стратегічне управління — сучасний варіант реалізації цільового підходу**

З 1970-х років найбільшого поширення «цільовий підхід до управління» набув у формі *стратегічного управління*, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначення мети як відправної точки стратегічних дій.

*Стратегічне управління* — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визна-

чають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у *принципах стратегічного управління*.

**Принципи стратегічного управління (СУ)** — теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регульовальні процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

До основних принципів СУ належать:

- цілеспрямованість,
- безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність.

Розглянемо сутність окремих принципів.

**Цілеспрямованість** — орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення обґрунтування, мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета у стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних способів досягнення цілей. Цілеспрямованість СУ на досягнення цілей організації (підприємства) — необхідна передумова балансування (досягнення непротирічності) цілей організації та цілей системи СУ.

**Безперервність** — характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища сама та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі.

**Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування СУ** — визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей. Теоретико-методологічна обґрунтованість дозволяє здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються у стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації у всій його складності та перспективам розвитку.

**Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та СУ в цілому** відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

**Наявність необхідної послідовності етапів** — полягає ось у чому: кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компановки послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, у якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираз у певних витратах часу, грошей, вимагає залучення фахівців різної кваліфікації. Вони ж відіграють роль обмежень, які впливають на перелік, обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності тре-

ба додержувати загального порядку проходження необхідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, цілевстановлення, розробка та вибір стратегій, формування планів (планування), забезпечення їх виконання, контроль. Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків — загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

**Циклічність** характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі. Зміна параметрів середовища вимагає повторення проходження етапів стратегічного управління, тобто циклу, результатом якого буде або — підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо.

**Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами** базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності такого типу управління. Під час побудови СУ певного підприємства здійснюється вибір з цього арсеналу (у чому виявляється мистецтво управління). Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи СУ з урахуванням цих особливостей. Відомо, що суб'єкт та об'єкт управління — дві частини одного цілого, тому характеристики об'єкта та суб'єкта управління взаємозв'язані і зрештою створюють свою неповторну, не схожу на інших систему СУ.

**Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей** орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід вимагає, з одного боку, дослідницького підходу до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагуватимуть на зміни у середовищі, а й у запобігаючому режимі дозволятимуть «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім»(створюючи стратегічні конкурентні переваги). Це означатиме, до деякої міри, змогу впливати (формувати) на середовище

у відповідності до власних потреб та цілей. З другого боку — невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому.

**Гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організації** вимагає від систем стратегічного управління постійного вдосконалення, оскільки ця система, створюючи умови для розвитку організації не може не розвиватись сама, набуваючи потрібних характеристик за вимогами середовища. Відсутність реакції на зміни гальмує розвиток організації, як об'єкту управління, висвітлюючи застарілість системи управління. В іншому випадку, коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона виступає «потягом» для своєї організації, дозволяє зайняти належне місце в середовищі.

**Результативність та ефективність** спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому — не будь-яким, а найбільш ефективним способом. Відповідність цьому принципу передбачає також оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій. Вони можуть визначатися економічними, соціальними, організаційно-технічними, екологічними показниками (наприклад продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції, технічного та організаційного рівня виробництва, рівня забруднення навколишнього середовища тощо).

Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і знаходять вираз в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління СУ.

Як вже наголошувалося у попередніх розділах (див. розділ I), кожна організація — унікальна матеріально-речовинна, соціально-економічна система, що має специфічне оточення, із яким вона більш або менш ефективно взаємодіє. Поєднання специфічних особливостей організації з різноманітністю форм та організаційно-економічних механізмів стратегічного управління виявляється у специфічних рисах систем забезпечення функціонування організацій у стратегічному режимі: стратегічного планування (частина IV), варіантів організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення (частина V), у вигляді відповідних взаємозалежних підсистем. Об'єктами впливу стратегічного управління при цьо-

му є елементи внутрішнього, проміжного і, до деякої міри, зовнішнього середовища. Саме на цьому базуються переваги стратегічного управління, оскільки воно дає можливість забезпечити довгострокове функціонування організації у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Спільні складові стратегічного управління будь-якого типу такі: цілі, взаємозв'язок з середовищем, стратегії, способи їх виконання та коригування. Спрощену схему стратегічного управління зображено на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Схема процесу стратегічного управління

Різниця в окремих елементах пояснюється своєрідністю рішень, що приймаються відповідно до їхнього змісту.

Наприклад, цілі розвитку підприємства можуть бути різними за змістом, методами розробки та реалізації, однак етап цілевстановлення спостерігається в кожній з відомих моделей стратегічного управління. Відмінності існують і у виборі елементів, з яких потім формується система стратегічного управління. Фактори, що формують особливості систем стратегічного управління, розглядатимуться далі.

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

Втілення концепції стратегічного управління за останні 30 років привело до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, дозволяючи вести мову про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію. Найвідоміший в колишньому СРСР фахівець із питань стратегічного управління І. Ансофф згрупував основні підходи до стратегічного управління залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу стратегічного управління. Він докладно охарактеризував такі варіанти: *«управління на основі ранжування стратегічних задач»*; *«управління стратегічними можливостями»*; *«управління за допомогою вибору стратегічних позицій»*; *«управління «за слабкими сигналами»*; *«управління в умовах стратегічних несподіванок»*. Коротко розглянемо їхню сутність.

*Управління на основі ранжування стратегічних завдань* (рис. 6.4) основну увагу приділяє визначенню тих завдань, які мають розв'язуватися в межах стратегічного управління.

Це дозволяє реалізувати «принцип своєчасності рішень». Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, технічними, економічними, соціальними, політичними).

2. Доведення результатів спостережень до керівництва.

3. Вище керівництво спільно з плановим підрозділом поділяє завдання на чотири категорії:

- *найтерміновіші*, що потребують негайного вирішення;
- *важливі, середньотермінові*, які «укладаються» в наступний плановий цикл;
- *важливі нетермінові* задачі;
- *хибні*, які не заслуговують на увагу.

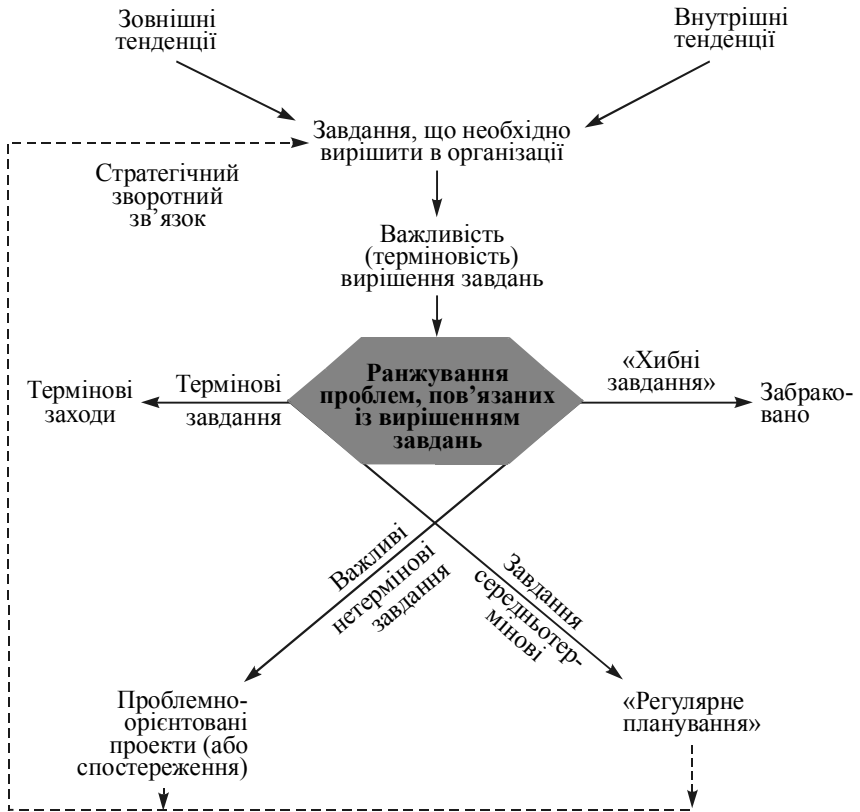


Рис. 6.4. Загальна схема управління на основі ранжування стратегічних завдань

4. Термінові завдання передаються відповідним підрозділам або створюються спеціальні оперативні групи для негайного розв'язання проблеми.

5. Для середньотермінових та нетермінових задач розробляються відповідні рішення, які оформлюються та контролюються вищим керівництвом, вибір рішень здійснюється з точки зору стратегічних та тактичних наслідків.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їхню пріоритетність.

Розглянутий тип стратегічного управління є найпростішим і демонструє необхідність визначення цілей та завдань як вихідного етапу управління. Як правило, сучасні підприємства не обмежують-



ся цим варіантом, а включають його як необхідну складову (етап) до більш складних систем як один із методів цілевстановлення.

**Управління стратегічними можливостями** основну увагу приділяє взаємозв'язку таких базових елементів, як нестабільність зовнішнього середовища (E), стратегії досягнення цілей організації (S) та можливостям підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища (C). Причому для успіху в довгостроковій перспективі, організація має як змінювати стратегії, так і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища і, відповідно, виникнення нових проблем, одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для фірми в майбутньому (рис. 6.5).

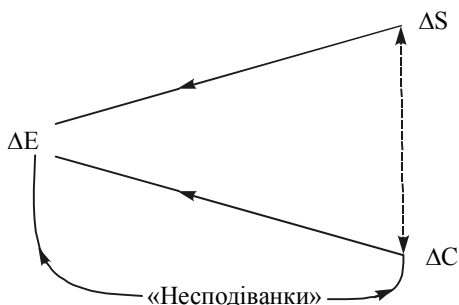


Рис. 6.5. «Управління стратегічними можливостями»

Механізм управління стратегічними можливостями базується на таких положеннях:

1. Для оптимальної потенційної прибутковості *агресивність стратегій* організації має відповідати змінам у середовищі. Під *агресивністю* розуміється рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить до «портфеля» продукції, технологію, концепцію маркетингу тощо.

2. Для досягнення потенційної прибутковості *готовність* керівників фірми до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під *готовністю до змін* розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти.

3. Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною. Під *компонентами* розуміються вміння та навички менеджерів, організаційна культура, структура влади,

структури та системи управління, (див. підрозд. 11.4. «Модель 7S — Мак-Кінсі»).

Управління стратегічними можливостями найтісніше пов'язане з визначенням профілю, потенціалу фірми та рівня його адаптації до потреб середовища (див. розділ 3.4).

**Управління за допомогою вибору стратегічних позицій** — відрізняється від решти підходів, які розглядаються у цьому розділі, твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу організації — це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає в організації при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі. Загальну схему управління за допомогою вибору стратегічних позицій унаочнює рис. 6.6 [7, с. 25].

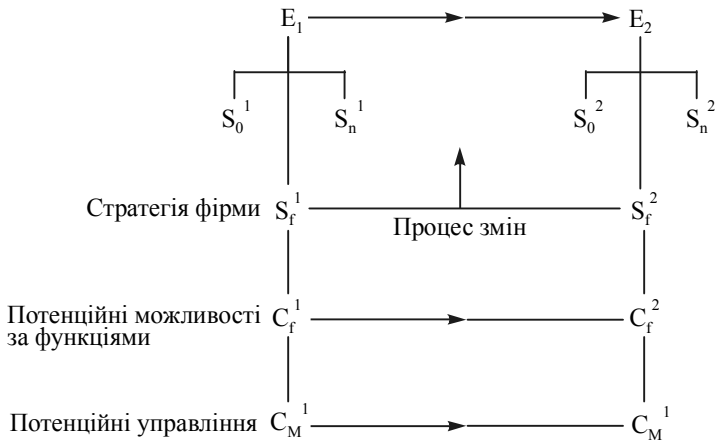


Рис. 6.6. Загальна схема «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»

Зміст підходу полягає ось у чому. За умов *нестабільності середовища* ( $E_1$ ) можливий певний перелік спрямованих на успіх стратегій ( $S_0^1 - S_n^1$ ), із яких підприємство обирає одну ( $S_f^1$ ), що наразі найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповняльні групи *можливостей* (умов): *функціональні* ( $C_f^1$ ) та *загальноуправлінські* ( $C_M^1$ ). При змінах середовища (від  $E_1$  до  $E_2$ ), треба переглянути перелік стратегій ( $S_0^1$  на  $S_0^2$ ) та сформуванати нові можливості ( $C_f^1$  та  $C_M^1$ ). Стратегічні

можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому є основними взаємозв'язаними елементами, які дозволяють йому посісти чільне місце в середовищі.

**Управління «за слабкими сигналами»** наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані «слабкі сигнали» про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

Порядок дій у цьому підході наведено в таблиці 6.3. Автором запропонований поділ на п'ять стадій «сили сигналів» про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів. «Слабкі сигнали» мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням «слабких сигналів», то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

**Управління в умовах стратегічних несподіванок** рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже:

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

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

Характерні риси цієї системи (рис. 6.7) такі:

1. При виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій;
2. Перерозподіляються обов'язки вищих керівників;
3. Для розробки заходів створюються оперативні групи;
4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

Таблиця 6.3

## ДІІ ФІРМИ ЗА СЛАБКИХ СИГНАЛІВ ПІД ЧАС ВИНИКНЕННЯ ПРОБЛЕМ

	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішньою обстановкою	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості всередині фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Плани практичних заходів і їх здійснення
Сила сигналів із зовнішнього середовища	1A	2B	3C	4D	5E	6F
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюються	Область заходів, що приймаються залежно від характеру сигналів					
II. Джерела небезпеки чи нової можливості становляться зрозумілими						
III. Масштаби небезпеки чи нової можливості набувають конкретних рис						
IV. Шляхи вирішення проблем визначаються						
V. Результати налічених контрзаходів передбачувани						



Рис. 6.7. Принципова схема управлінських рішень в умовах стратегічних несподіванок

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

Розглянуті варіанти побудови стратегічного управління відбивають його сутнісні характеристики, які на практиці знаходять різнобічне втілення в окремих моделях. Теорія та практика управління обґрунтувала наявність широкого кола ефективних моделей стратегічного управління, у яких, в залежності від особливостей середовища та окремих підприємств, реалізовані основні принципи, інструменти та елементи. Одну з моделей стратегічного управління наведено на рис. 6.8.

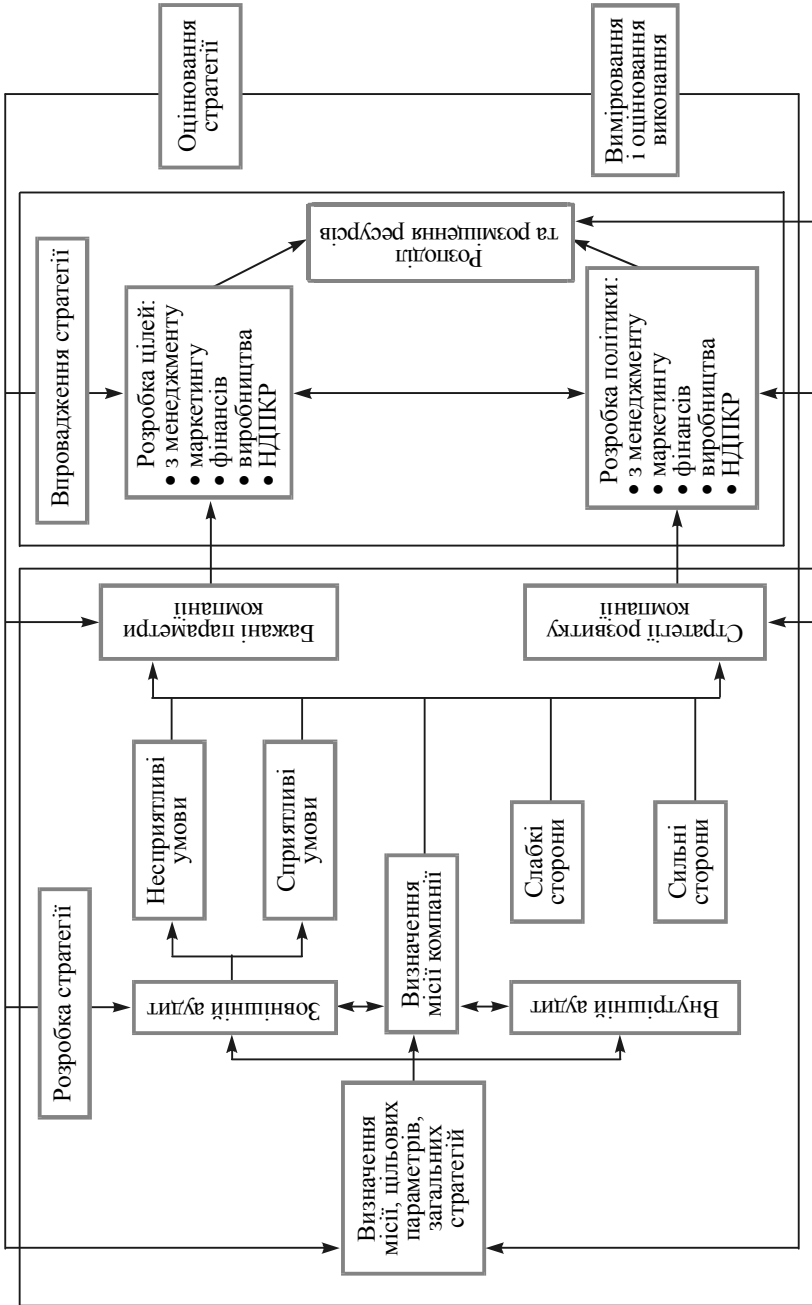


Рис. 6.8. Модель стратегічного управління (за Ф. Р. Девідом)

Як варіант системи стратегічного управління можна навести підхід російського вченого М. І. Круглова.

М. І. Круглов [22] доводить необхідність сполучення цільового, функціонального та програмного управління у сучасній компанії, що знаходить вираз у моделі, де синтезується стратегічне та оперативне управління (рис. 6.9).



Рис. 6.9. Склад та призначення окремих підсистем управління компанією [22]

На жаль, українська практика не дозволяє поки що говорити про ефективне завершення системи стратегічного управління. Мова може йти тільки про опанування окремих елементів стратегічного управління. Найчастіше спостерігається:

- встановлення цілей (хоча не завжди обґрунтованих);
- розробка окремих стратегій (насамперед маркетингових та інвестиційних);
- формування планів стратегічного типу (переважно у формі бізнес-планів);
- розробка та впровадження нових децентралізованих ОСУ;
- впровадження інформаційних технологій.

Однак ці елементи впроваджуються без достатньої обґрунтованості, несистемно, що не дозволяє отримати очікуваних результатів. Ось чому нагальною проблемою для кожного власника та менеджера підприємства є опанування методології та практично-го інструментарію стратегічного управління.

Потрібно також мати на увазі, що стратегічне управління розвивається з розвитком економіки. І. Ансофф сформулював ключові гіпотези стратегічного управління на ХХІ століття [6]:

1. *Гіпотеза випадковості, яка стверджує, що єдиного рецепту оптимального управління компанією не існує.*

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

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

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

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

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

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

Докладніше зміст гіпотез розглянуто у книзі І. Ансоффа «*Implanting Strategic Management*».

Варто мати на увазі, що наведені гіпотези сформульовані для країн з розвинутою ринковою економікою. Однак якщо Україна намагається стати повноправним членом міжнародного суспільства, треба звернути увагу на ці ідеї, що дадуть їй змогу формувати конкурентоспроможність своїх суб'єктів господарювання.





1. Процес устанавлення цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а й є основою зменшення обсягів непотрібної діяльності, усунення безладдя, пасивності у виконанні загальних намірів. Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому розумінні є цільовим<sup>1</sup>. Відмінності полягають у методах усвідомлення, обґрунтування та визначення цілей, оскільки чим чіткіше окреслено мету, тим більше впевненості в тому, що можна знайти способи її досягнення. *Цілевстановлення* — це процес усвідомлення та формування мети, один із найважливіших елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції системи.

2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту доводить поступове підвищення ролі цілей в управлінні. За останнє століття пройдено шлях від «управління за завданнями» (Тейлор) до широкого спектра варіантів побудови систем стратегічного управління.

3. Теорія менеджменту висунула, а практика довела ефективність використання цільового підходу до управлінської діяльності. *Цільовий підхід* — це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на досягнення визначених організацією цілей. Цільовий підхід — це такий підхід до управління, який змушує менеджерів визначати, що саме має бути зроблено (за умов аналізу) і чому це треба робити; як це має бути зроблено (формування пріоритетів, заходів із досягнення цілей, визначення форми закріплення послідовності дій, тобто розробка планів, проектів, програм); коли це буде зроблено (здобуття конкретних результатів та оцінювання

---

<sup>1</sup> Ми розуміємо тут принциповий підхід до управління, спрямований на досягнення цілей, але маємо на увазі також практику «управління за результатами», «програмно-цільове управління» та інші варіанти цього підходу.

окремих кроків у процесі досягнення цілей); які саме, хто і коли має впроваджувати коригувальні дії (визначення форм та механізмів контролю, забезпечення зворотного зв'язку).

4. Нині на практиці найчастіше вдаються до таких варіантів цільового підходу в управлінні, як «цільове управління», «управління за цілями» (МВО — Management by objectives), «управління за результатами», «програмно-цільовий метод управління», стратегічне управління та деякі інші. Усі розглянуті підходи до управління є конкретною реалізацією цільового підходу. Їх спільні характеристики такі: чітка орієнтація на встановлені цілі; балансування цілей різного типу; визначення відповідного інструментарію досягнення цілей; розробка систем покрокового оцінювання досягнення цілей; орієнтація на мету як критерій досягнення результатів. Відмінності полягають у застосуванні різних методів цільвстановлення та цілереалізації, орієнтації переважно на коротко- або довгострокові, локальні або комплексні цілі, залученні різних виконавців та співвиконавців тощо.

5. Найбільшого поширення «цільовий підхід до управління» набув у формі *стратегічного управління*, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

6. Особливості стратегічного управління базуються на його принципах. До основних принципів СУ належать: *цілеспрямованість, безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ; системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому; наявність необхідної послідовності етапів; циклічність; унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей; гнучка адекватність систем стратегічного управління змінам і умовам функціонування організацій; результативність та ефективність.*

7. Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і втілюються в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління СУ.

8. Об'єктами впливу стратегічного управління є елементи внутрішнього, проміжного і, до деякої міри, зовнішнього середовища. Спільними складовими стратегічного управління будь-якого типу є цілі, взаємозв'язок із середовищем, стратегії, способи їх виконання та коригування. І. Ансофф охарактеризував такі варіанти стратегічного управління: «*управління на основі ранжування стратегічних завдань*»; «*управління стратегічними можливостями*»; «*управління за допомогою вибору стратегічних позицій*»; «*управління «за слабкими сигналами»*»; «*управління в умовах стратегічних несподіванок*. Нині ж з'явилися численні так звані «гібридні» моделі, що в різних співвідношеннях поєднують у собі різні компоненти розглянутих систем.

9. Вітчизняна практика поки що не дає підстав говорити про ефективне завершення системи стратегічного управління. Мова може йти тільки про опанування окремих елементів стратегічного управління. Найчастіше спостерігається встановлення цілей (хоча не завжди обґрунтованих); розробка окремих стратегій (передусім маркетингових та інвестиційних); формування планів стратегічного типу (у формі бізнес-планів); розробка та впровадження нових децентралізованих ОСУ стратегічного типу; упровадження інформаційних технологій для моніторингу середовища підприємства (за окремими факторами).

10. Стратегічне управління розвивається з розвитком економіки. І. Ансофф сформулював такі гіпотези щодо розвитку стратегічного управління у XXI столітті: *гіпотеза випадковості, гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища, гіпотеза про відповідність стратегії компанії рівню турбулентності середовища, гіпотеза про стратегії, здібності і обрані види діяльності, гіпотеза про багатоелементність, гіпотеза збалансованості системи.*



## Питання до розділу 6

---

1. Чи можна здійснювати управлінську діяльність, нехтуючи цілями? У чому полягає різниця між категоріями «цільовий» і «спонтанний» підхід до управління?

2. За якими ознаками можна віднести «управління за завданнями» до переліку методів і форм реалізації цільового підходу до управління?

3. Здійсніть критичний аналіз (визначте переваги та недоліки) різних форм реалізації цільового підходу до управління («управління за цілями», «управління за результатами» та ін.). Наведіть приклади практичної реалізації зазначених підходів.

4. Що поєднує стратегічне управління з цільовим та програмно-цільовим методами управління? Як Ви вважаєте, чому в соціалістичних країнах програмно-цільові методи набули поширення на відміну від стратегічного управління?

5. Що є спільного між різними підходами до стратегічного управління? Чим можна пояснити відмінності в побудові системи стратегічного управління? Хто та як в організації визначає склад елементів стратегічного управління?

6. Від чого залежать перелік і зміст етапів стратегічного управління?

7. На які сторони стратегічного управління зацентровано увагу в розглянутих І. Ансоффом підходах: «управління на основі ранжування стратегічних завдань»; «управління стратегічними можливостями»; «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»; «управління «за слабкими сигналами»; «управління в умовах стратегічних несподіванок»? Які з них найбільш актуальні для вітчизняних підприємств і чому?

8. Користуючись концептуальною схемою стратегічного управління підприємством, визначте, які елементи стратегічного управління існують на українських підприємствах, а яких їм бракує.

9. Визначте особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління.

10. Здійсніть критичний аналіз «ключових гіпотез стратегічного управління на XXI століття». Чи можна надалі використовувати стратегічне управління за умов практичної реалізації цих гіпотез?

## РОЗДІЛ 7

### МЕТА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У попередньому розділі розглядалися проблеми, пов'язані з визначенням ролі цілей в організації. У широкому розумінні цілевстановлення поділяється на кілька етапів у загальній технології стратегічного управління: формулювання місії, обґрунтування довго-, середньо- та короткострокових цілей, визначення політики ведення бізнесу, процедур (політик) та правил формування стратегій як альтернативних способів досягнення цілей, а також — загальних підходів до планування в організації.

#### 7.1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні

Визначення цілей — одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується, функціонує та розвивається організація як цілісна система. Мета — це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявленням наслідків діяльності, шляхів досягнення бажаних та необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів.

Категорія «мета» має багато тлумачень. Наприклад, давнє індійське слово «артха» (мета) трактувалося як мотив, бажання, напрямок, спосіб. В управлінні мета має також багато визначень, найчастіше її розуміють як випереджувальну ідею, що оцінена можливою для здійснення.

Практичний бік визначення цілей полягає в орієнтації на інтеграцію зусиль і за її допомогою об'єднання різнобічних дій як окремої людини, так і організації в цілому в певну упорядковану систему або процес. Для акцентування уваги на цілевстановленні або цілереалізацію наведемо для початку таке визначення мети.

**Мета** — вихідна позиція, що визначається системою взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління, оскільки їхні взаємозв'язки характеризуються діалектикою *мети, засобу та результату*.

**Засоби** — наявні у природі та суспільстві предмети, процеси або дії (в організації — ОСУ та технології), які включено до системи цілеспрямованої діяльності та забезпечують досягнення результату певного типу.

Установленню типу мети й результату передую стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації (див. розд. 5).

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їх досягнення. Установленню цілей передую стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації (див. розд. 5). Однак мету не можна ототожнювати з планом або прогнозом.

*Прогноз*, як уже зазначалося, визначає напрямок (напрямки, можливості розвитку з різним рівнем ризиків) розвитку, *мета* — найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а *план* — шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходинок» руху до них. Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. *Цілі* підприємства відбивають *концепцію його розвитку* та основні напрямки його ділової активності.

Установлення мети — це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегії та планів;

- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації загалом, окремих її підсистем, здійснених робіт виконавцями;

- одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є «полем проблем», які треба розв'язати);

- визначення загального попереднього варіанта рішення, що задає джерела підтримки та «поле рішень», що їх треба виконати;

- вироблення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Функції цілей, що впливають з їхньої ролі, можна сформулювати так:

- ✓ виправдовують існування, законність організації;
- ✓ регулюють поведінку організації та її членів;
- ✓ сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;

- ✓ зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;

- ✓ забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

**Мета в управлінні** — це ідеальний образ бажаного, можливо-го і необхідного стану об'єкта, щодо якого формулюється мета.

Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Характеристика основних груп факторів, що визначають мету в управлінні

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

1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;

2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;

3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;

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

Встановлення цілей — складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відбивають ситуацію в зовнішньому середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства (внутрішнє середовище) та вплив інших об'єктивних факторів. В. А. Винокуров [9] пропонує так подати функцію мети:

$$I_i^t = f_i(I_{t-i}; I_d; I_{on}; I_{np}), \quad (7.1)$$

де  $I_i^t$  — значення цільової характеристики  $i$  за час  $t$ ;

$I_{t-1}$  — значення цільової характеристики  $i$ , досягнуте за попередній період  $t-1$ ;

$I_d$  — значення цільової характеристики  $i$ , установленої з урахуванням досвіду;

$I_{op}$  — значення цільової характеристики  $i$ , установленої підприємствами-конкурентами у схожій ситуації;

$I_{np}$  — рівень очікувань керівників організації за характеристикою  $i$ .

Це означає, що крім об'єктивних підстав у визначенні цілей важливе значення має питання: хто саме формулює мету? Щодо цього дуже вдалим є вислів Л. І. Євенко: «**Мета** — це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих «суботочень», так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі та можливості розвитку фірми» (рис. 7.2). «Об'єктивний стан» середовища визначається на основі проведення більш або менш глибокого та всебічного стратегічного аналізу. Суб'єктивне сприйняття залежить від низки факторів (про що буде сказано далі), а саме від досвіду роботи, кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін.



Рис. 7.2. Роль суб'єктивного сприйняття ситуації у визначенні цілей



Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- *реальність, конкретність, досяжність* — це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність. Мета — це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

- *вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* (а не на процес) — це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

- *наукова обґрунтованість, погодженість* — це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

- *вимірюваність* — це означає, що мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінювання ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

- *однозначність для сприйняття, ясність* — це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей;

- *гнучкість* — можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;

- *прийнятність* — необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

- *відображення змісту діяльності* — це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Прикладом погано сформульованих цілей можуть бути: «Ми намагаємося бути лідером у галузі» або «Наша мета — вести жорстку конкурентну боротьбу».

Забезпечення вимог щодо цілей управління пов'язано з технологією їх формування.

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

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в середовищі функціонування організації;
- 2) установлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);
- 4) установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем та виконавців як інструмента забезпечення їх виконання.

*Таблиця 7.1*

**ПРИКЛАДИ ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ НА РІЗНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Невдале формулювання мети	Зауваження до формулювання мети	Більш вдале формулювання мети
Максимізувати прибуток	Не визначений «максимум» — це скільки? Не визначений термін, на який встановлюється мета	У 2009 році досягти прибутку в 1 млн грн
У 2006 році збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама — це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів Не ясно, чи забезпечить це збільшення досягнення необхідних результатів	У 2006 році збільшити частку ринку, яку обслуговує підприємство, з 8 до 10 % за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15 %
Інтенсифікувати НДПКР і за рахунок цього — стати технологічним лідером галузі	Невизначеність в основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого в багатьох напрямках Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу в першу чергу	У 2004—2005 роках залишитися лідером у розробці нових технологій та продуктів, які б дозволяли покупцям електрообладнання зекономити електроенергію на 2,5 % порівняно з попереднім періодом

Аналіз середовища господарської організації досить детально було розглянуто в розд. 2. Ураховуючи місце та роль мети в управлінні, розглянемо зміст інших етапів процесу цілевстановлення.

## **7.2. Місія, генеральна мета підприємства**

У зарубіжному менеджменті наприкінці 1980-х років цілі для підприємства встановлювали в межах концепції «бачення», «місії» або стратегічного спрямування, що розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основу для діяльності.

Такий підхід має забезпечити зв'язок між загальними, якісними цілями підприємства та її специфічними суто виробничо-комерційними орієнтирами. Далі це дістало розвиток у «раціоналізації суспільної вигоди», яка трактувалася, наприклад, для акціонерних товариств як забезпечення інтересів різних груп акціонерів, що, у свою чергу, є відображенням змін на ринку капіталу.

*Генеральна мета підприємства* (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як *місія*.

**Місія** — якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці.

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

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

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

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

За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого «бачення» того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення.

*«Бачення»* дуже тісно пов'язане з *філософією функціонування підприємства*.

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

Нині домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Багато авторів вважають за потрібне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій,

як «бачення», філософія існування, цінності, що поділяються персоналом, і місія.

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі запитання:

До якої сфери належить наша нинішня діяльність?

Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в сконцентрованому вигляді визначається у *місії підприємства*.

Серед зазначених категорій місія є найбільш конкретною, оскільки вона (при правильному її формуванні) дає змогу визначити наміри та скласти попередню уяву про «обличчя» організації. Роль місії в організації унаочнює рис. 7.3.

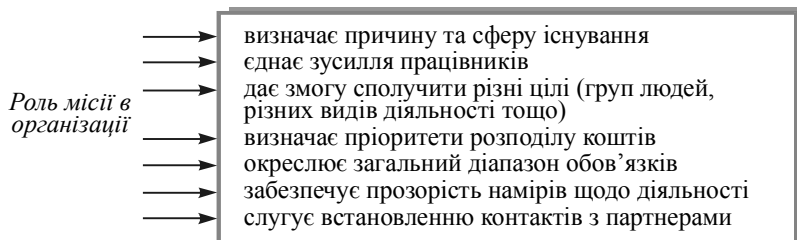


Рис. 7.3. Роль місії організації

Місія може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку, про організаційно-технологічні можливості виготовлення конкурентоспроможного продукту, про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах.

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу поєднувати різні цілі та інтереси різних груп людей (наприклад, акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства; й розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища під єдиним «кутом зору» (сприяють вони чи ні виконанню місії), тобто скласти загальну «панораму бізнесу».

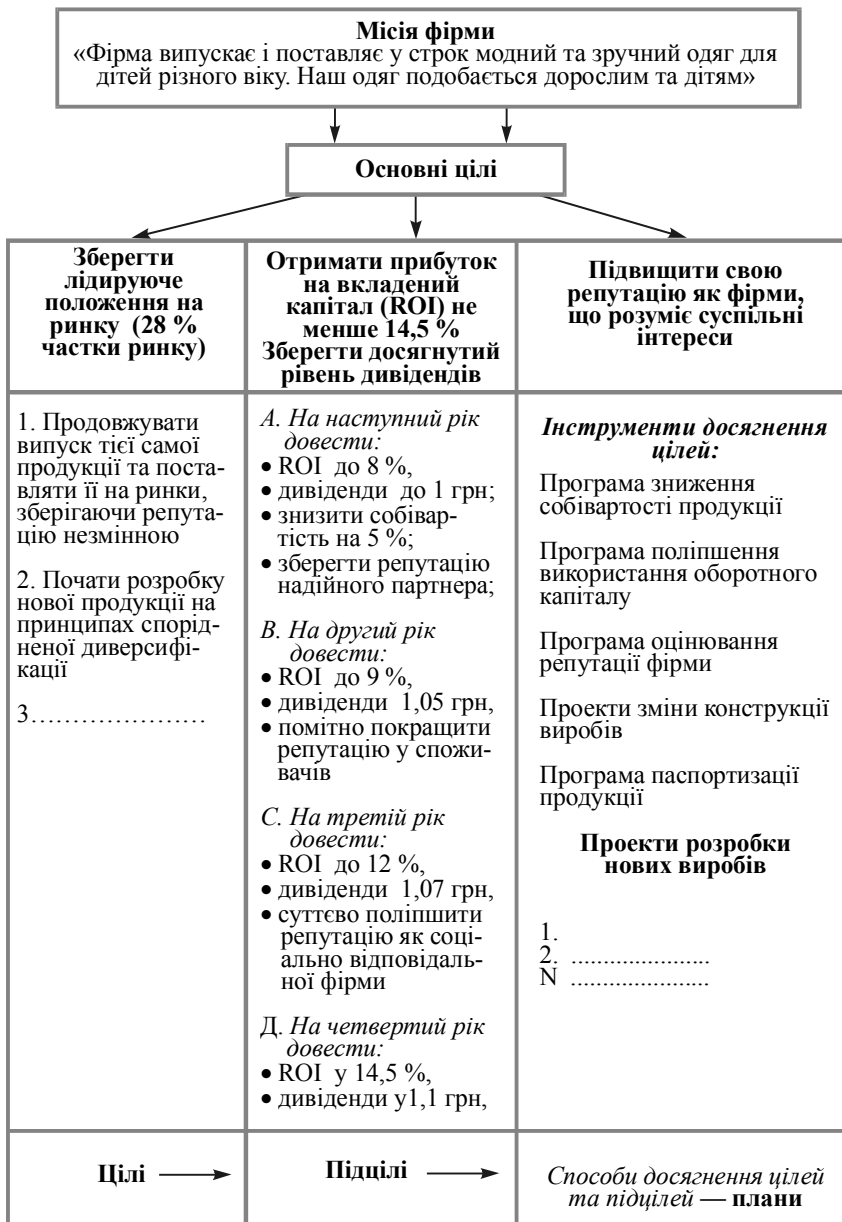


Рис. 7.4. Приклад взаємозв'язку місії, цілей та підцілей організації

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне — це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари). Можна сказати, що місія — це своєрідна текстова реклама, хоча її роль та значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

**Місія** — генеральна мета, що стосується її довгострокової орієнтації на якийсь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому «місце на ринку» розглядається з таких поглядів: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Існують чіткі *правила вибору місії* (генеральної мети)<sup>1</sup> підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

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

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

*Правило 3.* Визначити у процесі обговорення прихильників і супротивників<sup>2</sup>. Перші об'єднуються навколо мети, інші — усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Міжнародна теорія та практика висунули та вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують щодо цілей розвитку та цілей управління.

---

<sup>1</sup> Аналогічно можуть обговорюватися цілі нижчого рівня із залученням працівників підсистем підприємства, яких вони стосуються.

<sup>2</sup> У зв'язку з цим процес формулювання та обговорення місії є елементом «аналізу поля сил» — див. розд. 13.

Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку.

Нині уже не викликає подиву або протидії домінування багатоцільового підходу до діяльності підприємств або організацій. На практиці це знаходить вираження в характері рішень, що їх приймає керівництво підприємствами. Це означає:

- відхід від оптимізації як способу пошуку найкращих рішень;
- опанування та широке застосування методів *субоптимізації*, яка дає змогу знаходити рішення, що задовольняє більшість.

Причини *субоптимізації* досліджували Д. Міллер і М. Старр, які довели:

1) діяльність організації не можна описати та визначити одним показником;

2) множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складним, поділеним на різні сегменти та елементи середовищем;

3) усередині організації єдність цілей є уявною. Кожна група та індивід, котрі мають до організації відношення, користуються власними інтересами, що містить ознаки потенційного конфлікту;

4) субоптимізація потрібна, оскільки не збігаються довго- й короткострокові орієнтири, дії та інтереси; вона зумовлена дисбалансом часових характеристик і змісту рішень, що приймаються.

5) виходячи з принципу «обмеженої раціональності», керівники підприємств завжди приймають рішення в умовах хронічної нестачі необхідної інформації та засобів її обробки. Навіть якщо обрано критерій оптимальності, фактично досягти його неможливо.

Усі цілі встановлюються на основі місії, переваг вищого керівництва (що виявляються як «бачення»), позицій, які організація чи підприємство має в зовнішньому середовищі, та інших факторів, що відбивають бажаний стан організації (попри все це належить до її «виходів», тобто результатів діяльності), яких треба досягти завдяки використанню її виробничого потенціалу.

Для того щоб досягти встановлених цілей, особливу увагу треба приділити процесам *ідентифікації та адаптації*.

**Процес ідентифікації** — це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

**Процес адаптації** — це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх.

Система цілей підприємства є результатом перебігу обох цих процесів та стосується проблем організаційної поведінки (див. розд. 13), змушуючи балансувати об'єктивні вимоги до цілей з боку середовища та суб'єктивне сприйняття та оцінювання персоналом змін в організації.

### 7.3. Класифікація цілей

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної мети, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на другу. Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії цілевстановлення, де чільне місце займає класифікація цілей, яка дозволяє знаходити більш вірні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- за *спрямованістю дій* цілі — зовнішні та внутрішні;
- за *напрямами діяльності на підприємстві* — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за *можливістю їх повного здійснення* — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за охопленням *рівнів управління* — цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- за *часовими характеристиками* — коротко-, середньо- та довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення — формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані (табл. 7.2);
- за *відповідною спрямованістю на види діяльності* — стратегічні, тактичні, оперативні;
- за *ступенем оновлення* — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- за *впливом на окремі елементи підприємства* — виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);



- за *характером діяльності* — цілі функціонування та цілі розвитку;

- за *пріоритетами* — основні, побічні та підтримувальні;

- за *вимірюваністю* — кількісні та якісні.

Прокоментуємо деякі з класифікаційних груп.

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства (табл. 7.2). Так, для формалізованих цілей можна застосувати «метод дезагрегації», а для всіх типів цілей — «метод забезпечення необхідних умов» (докладніше див. підрозд. 7.4).

Таблиця 7.2

**МЕТОДИ ВСТАНОВЛЕННЯ І АНАЛІЗУ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ  
ЗАЛЕЖНО ВІД СТУПЕНЯ ЇХ ФОРМАЛІЗАЦІЇ**

Тип мети	Загальна характеристика цілей	Основний методологічний підхід	Методи аналізу та формування цілей управління
1. Добре структурована (формалізована)	Співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі	Дослідження операцій	Сітьові, графічні, лінійне, нелінійне, динамічне програмування, методи теорії масового обслуговування та ін.
2. Слабо структурована	Мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту	Системний аналіз	Математичне моделювання, методи оптимізації, теорія ігор, імітаційне моделювання, аналіз «витрати — вигоди», «затрати — ефекти» і т. ін.
3. Неструктурована	Містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко	Аналіз політики	Статистичні методи, інструментарій соціології, метод «сценаріїв», соціальні експерименти, евристичні методи

Для організації діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

*Стратегічні цілі* вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких організація планує досягти, а також

конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

*Довгострокові цілі* точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

*Короткострокові цілі* точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями.

Як видно з наведених визначень, кожна з групи цілей містить цілі, орієнтовані як всередину організації (параметри системи), так і за її межі (імідж, ринкова позиція) (рис. 7.6).

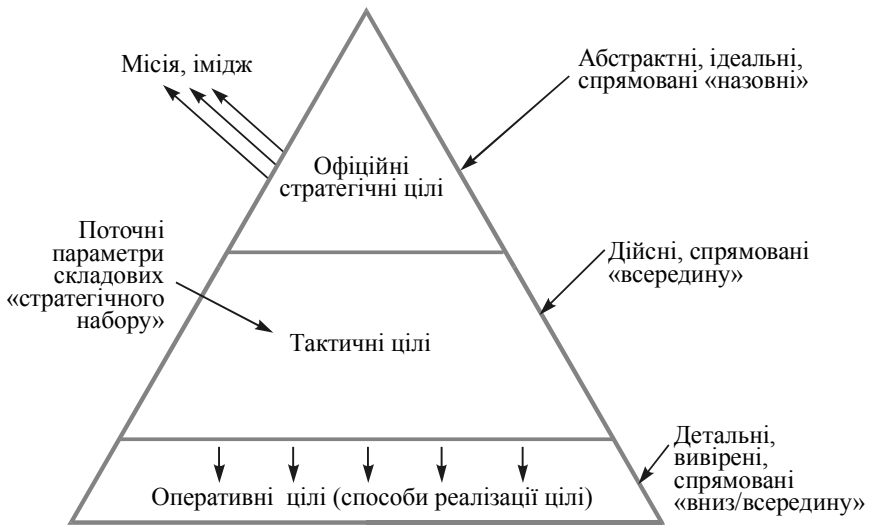


Рис. 7.5. Класифікація цілей залежно їх спрямування

Наведені визначення [78] не уточнюють, які саме цілі має установлювати підприємство для забезпечення свого розвитку, обмежуючись термінами «специфічні результати діяльності», «бажані результати» чи «організаційні цілі». Це пояснюється, напевне, різноманітністю орієнтирів, що їх можуть визначити для себе окремі підприємства. Основний акцент робиться на тому, щоб посісти привабливу конкурентну позицію на ринку. Треба підкреслити ще й те, що обов'язковим є взаємозв'язок між стратегічними, довго- та короткостроковими цілями, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткостро-

кові — пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем підприємства в найближчому майбутньому. Керівники, які створюють для своєї організації систему взаємозв'язаних, ієрархічних цілей, мають більше шансів досягнути їх, аніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Короткострокові, підтримувальні цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу. Враховуючи це, можна сформулювати ще два класифікаційних типи цілей: *прямі* та *забезпечувальні*. Для підприємства, що діє в ринковому середовищі, до *прямих цілей* належать:

- зростання прибутковості діяльності;
- справедлива винагорода персоналу;
- виконання соціальних зобов'язань;
- задоволення потреб споживачів;
- створення конкурентних переваг (конкретних);
- завоювання ринку тощо.

До *забезпечувальних (підтримувальних) цілей підприємства* відносять:

- «виживання» в конкурентній боротьбі;
- нові види продукції та технології;
- професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;
- рівень та умови виробництва тощо.

Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей підприємства може бути визначена через фактичне існування *номінально* та *реально існуючих* цілей. Номінальні цілі відбивають проголошені, формально встановлені та всебічно обґрунтовані орієнтири розвитку організації. До них можна віднести зростання добробуту працівників підприємства, впровадження досліджень НТП у виробництво; виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо. Реально ж можуть переслідуватися зовсім інші цілі: збереження статус-кво на підприємстві для забезпечення досягнутого розподілу влади, розподіл власності на свою користь та ін. Зближенням реальних і номінальних цілей

можна підвищити продуктивність організації, створити позитивний імідж.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, установа різних цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає від керівництва підприємством визначення того, якого саме результату можна досягти в цих умовах — простору та часу з наявним потенціалом порівняно з очікуваним.

Однак досить складна класифікація не дає змоги охарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їх досягнення. Тому, крім визнання наявності різних цілей на підприємстві, треба простежити їхню взаємодію.

#### **7.4. «Дерево цілей» підприємства**

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

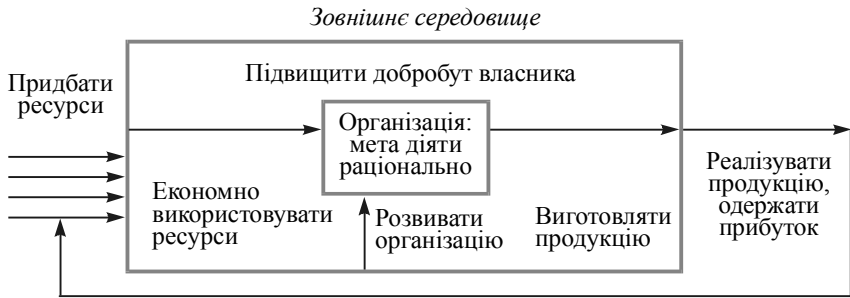
Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві.

На рис. 7.7 подано два варіанти системної моделі цілей організації залежно від зазначених підходів.

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, місія організації — суто економічна або соціально-економічного характеру.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт.

## I. Організація—«економічна одиниця» (М. Фрідман)



## II. Організація—«соціальна одиниця» (К. Дейвіс)



Рис. 7.6. Концепції системної моделі цілей організації

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

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Загальний вигляд «дерева цілей» зображено на рис. 7.8.

**Мета** — це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

**Декомпозиція** (розукрупнювання) — це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. У даному випадку мова йде про систему цілей організації.

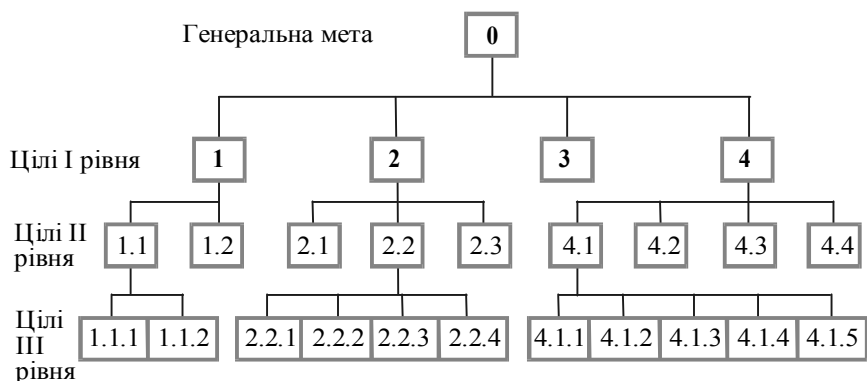


Рис. 7.7. «Дерево цілей» організації

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

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання, та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

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

**Повнота редукції** — процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

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

2. цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;

- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;

- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

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

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

Наведена в підрозд. 7.3 класифікація цілей організації має практичну спрямованість, оскільки для кожної з певних груп цілей потрібен свій підхід до побудови та аналізу. Так, істотним є вибір методів побудови «дерева цілей», тому що метод «дезагрегації» можна застосувати лише для формалізованих цілей а «метод забезпечення необхідних умов» — для всіх типів цілей (згідно з класифікацією, що подана в табл. 7.2).

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: сумісна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти здобуті результати.

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

1. система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (на рис. 7.9 її позначено символом «0»);

2. підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (на рис. 7.9 її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), в якій підсистеми є функціонально значущими;

3. елементи як сукупність складових елементів підсистем (на рис. 7.9 їх позначено ОД, АД).

Варто зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативні варіанти, а являє собою узагальнені взаємопов'язані підсистеми. Далі побудову «та/або» — «дерева цілей» методом дезагрегації

виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій для їх досягнення.

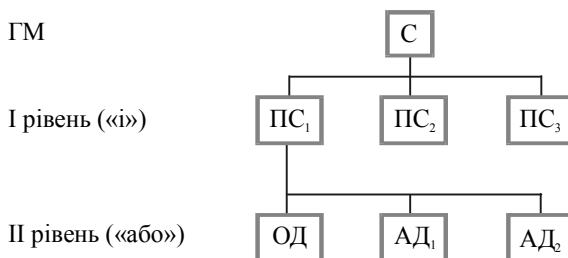


Рис. 7.8. Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

Елементи «та/або» «дерева цілей» далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках:

а) якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов'язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;

б) якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця.

**Метод забезпечення необхідних умов** при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків. Схематично метод забезпечення необхідних умов наведено на рис. 7.10.

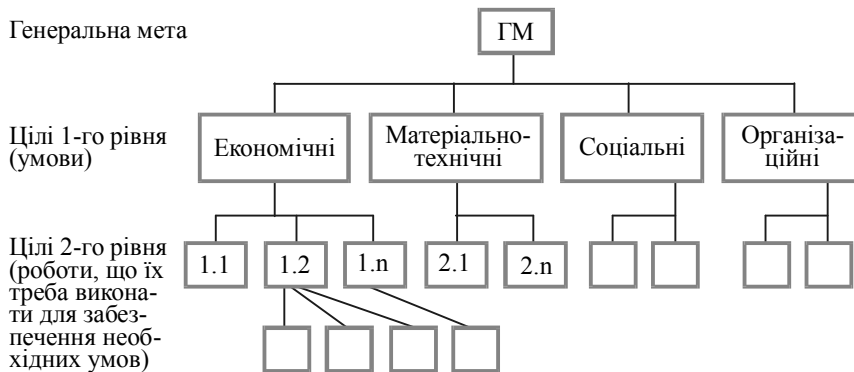


Рис. 7.9. Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов



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

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей 1-го рівня. Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт, наприклад: 1.1 — залучення інвестицій; 1.2 — одержання кредитів; 2.1 — придбання та налагодження устаткування; 3.1 — залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 — зміни у структурі організації тощо.

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність різних підрозділів та окремих виконавців за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями.

Декомпозиція цілей методом, що розглядається, дає змогу довести на нижчих рівнях (на 4-му або 7-му, залежно від складності мети та системи, відносно якої вона сформульована) окремі цілі до виконавців — підрозділів або посадових осіб. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками — встановити ефективну кооперацію між виконавцями.

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше — має плановий характер, друге — характеризує поточний стан підприємства з точки зору діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.

Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внесок до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням).

Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності підприємства, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Цілі підприємства — це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді.

*Стратегічні цілі пов'язані:*

• з реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;

- конкурентним становищем на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

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

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою *конкретних показників*, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповано так:

1) *загальноекономічні цілі* — рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) *маркетингові цілі* — загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) *цілі виробництва* — масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) *фінансові цілі* — мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) *науково-технологічні цілі* — технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва тощо;

6) *кадрові цілі* — оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; показники, що характеризують розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності та оплати праці тощо;

7) *організаційно-управлінські цілі* — упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Залежно від обраних класифікаційних ознак існуватимуть і різноманітні переліки й структура показників, що використовуються для опису цілей.

Ринковоорієнтовані підприємства основними показниками, що вони обирають для характеристики власних цілей, визначають фінансові показники (прибутковість, вартість капіталу, ROI, ROA, ROE тощо)<sup>1</sup>.

Ці показники, однак, не можуть бути показниками для визначення цільових орієнтирів розвитку підприємства. З одного боку, тут є певний ризик захопитися хибною управлінською практикою максимізації ROI у короткостроковому періоді. Це може проявитись в економії «несуттєвих витрат» на НДПКР, маркетинг, довгострокові проекти різного типу тощо. Завдяки цьому «поточне ROI» зростатиме, але «перспективне ROI» опиняється в небезпеці через відсутність потенціалу інновацій, знання ринку та ін. Сьогодні «доходи» акціонерів у майбутньому обертаються на збитки. З метою захисту від такого розвитку подій П. Друкер і ще понад 25 років тому довів необхідність існування додаткових до ROI цілей, які б урівноважували коротко- та довгострокові орієнтири підприємства. — одноосібного чи колективного, а це можливо за умов позитивного іміджу організації — основного капіталу, що завжди має довгострокові прибутки. До таких цілей (за Друкером, «другорядних») належать: частка ринку, рівень інновацій, продуктивність, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами, рівень управлінської діяльності та розвиток, якість виконання рішень і якість взаємовідносин, соціальна відповідальність. Ці цілі в деяких випадках, на думку П. Друкера, на певних етапах розвитку підприємства такі ж важливі, як і місія.

У ринковій економіці довгострокова прибутковість є безперечним джерелом інвестицій, що забезпечують життєздатність і розвиток фірми; зважаючи на це можна сподіватися на досягнення інших цілей підприємства. Вони є способами виконання місії та допомагають сформуванню стратегії. Так, підприємство може визначити для себе за мету бути першим чи другим на кожному сегменті ринку, де воно конкурує. Тоді це знайде вираження в певному наборі стратегій, які створюватимуть ринкове лідерування, а не орієнтацію на певну ринкову нішу. Однак хоч би якою була місія підприємства, усі або більшість цілей підприємства спрямо-

---

<sup>1</sup> ROI — return on investment — прибуток на інвестований капітал;

ROA — return on assets — прибуток на активи (різного типу);

ROE — return on equity — прибуток на вартість (зокрема, акціонерного).

вані до одного: максимізація добробуту власників підприємства — одноосібного чи колективного (зокрема, акціонерів), а це можливо за умов позитивного іміджу організації — основного капіталу, що дає прибутки в довгостроковій перспективі.



## Висновки до розділу 7

---

1. Визначення цілей — одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується, функціонує та розвивається організація як цілісна система. Мета — це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявлянням наслідків діяльності, шляхів досягнення бажаних і необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів.

2. Практичний аспект визначення цілей полягає в орієнтації на інтеграцію зусиль і за її допомогою об'єднання різнобічних дій як окремої людини, так і організації в цілому в певну впорядковану систему або процес. У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їх досягнення. Встановленню цілей передують стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації (див. розд. 5). Проте мету не можна ототожнювати з планом або прогнозом. *Прогноз*, як уже зазначалося, визначає напрямки (напрямки, можливості) розвитку з різним рівнем ризиків, *мета* — найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а *план* — шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходишки» руху до них. Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. *Цілі* підприємства відбивають *концепцію його розвитку* та основні напрямки його ділової активності.

3. *Мета в управлінні* — це ідеальний образ бажаного, можливого та необхідного стану об'єкта, стосовно якого формулюється мета. Функції цілей, що впливають з їхньої ролі в організації, можна сформулювати

так: цілі — виправдовують існування, законність організації; регулюють поведінку організації та її членів; сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами; зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища; забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

4. Установлення цілей — складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відбивають ситуацію в середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів. Для вибору відповідних методів обґрунтування цілей потрібно визначити їхні характеристики. Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам: *реальність, конкретність, досяжність; вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* (а не на процес); *наукова обґрунтованість, погодженість; вимірюваність; однозначність для сприйняття, ясність; гнучкість* — можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі; *прийнятність; відображення змісту діяльності*.

5. Забезпечення вимог щодо цілей управління пов'язане з технологією їх формування. Установлення цілей у загальному вигляді передбачає, що мають бути виконані чотири обов'язкові етапи: 1) виявлення та аналіз тенденцій, які можна спостерігати в середовищі функціонування організації; 2) установлення загальної мети організації; 3) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»); 4) установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем і виконавців як інструмент забезпечення їх досягнення.

6. У зарубіжному менеджменті наприкінці 1980-х років цілі для підприємства встановлювали в межах концепції «бачення», «місії» або стратегічного спрямування, що розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основу для діяльності. *Генеральна мета підприємства* (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а та-

кож іншими чинниками середовища. ГМП у ринковій економіці тлумачиться як *місія*. *Місія* — якісна мета, задля якої існує організація в ринковій соціально-орієнтованій економіці.

7. Існують чіткі *правила вибору місії* (генеральної мети)<sup>1</sup> підприємства чи організації, які дають змогу доволі жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її аспекти. Міжнародна теорія і практика висунули й удосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують стосовно цілей розвитку та цілей управління.

8. Система цілей підприємства є результатом перебігу процесів *ідентифікації* (процеси, за допомогою яких забезпечується взаємозв'язок людини та організації внаслідок ототожнення окремими особами цілей організації з власними цілями) та *адаптації* (дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх) у сфері організаційної поведінки персоналу (див. розд. 13). Завдяки ідентифікації та адаптації досягається балансування об'єктивних вимог до цілей з боку середовища та суб'єктивного сприйняття та оцінювання персоналом змін в організації.

9. Багатоцільовий характер діяльності організації зумовлює необхідність дослідження особливостей кожної мети, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу поставлених цілей. Розв'язанню цих проблем сприяє застосування теорії цілевстановлення, де чільне місце відводиться класифікації цілей, яка дає змогу знаходити найбільш правильні до розробки й забезпечення досягнення цілей певного типу. Існує багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Для організації діяльності підприємства істотними є часові характеристики цілей. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна

---

<sup>1</sup> Аналогічно можуть обговорюватися цілі нижчого рівня із залученням працівників підсистем підприємства, яких вони стосуються.

стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

10. Навіть найскладніша класифікація цілей не дає змоги повністю схарактеризувати взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, щоб налагодити ефективну роботу з їх досягнення. Тому поряд із визнанням наявності різних цілей на підприємстві потрібно відстежувати їхню взаємодію. Залежно від обраної концепції підприємства встановлюється генеральна мета, місія організації — суто економічна або соціально-економічного характеру. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та кожного виконавця на підприємстві, визначити можливий внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «*дерева цілей*», де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт. «*Дерево цілей*» — це графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що унаочнює поділ загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

11. Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей»: як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він сприймає їхній взаємозв'язок. Основне правило побудови «дерева цілей» — це «повнота редукції». *Повнота редукції* — процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

12. Вимоги до побудови «дерева цілей» такі: повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів; декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися згідно з одним і тим самим методологічним підходом; усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

13. Основними методологічними підходами до побудови «дерева цілей» (до декомпозиції цілей) є *метод дезагрегації цілей* та *метод забезпечення необхідних умов*

(В. Глушкова). Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких властивостях цілей, як спільна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

14. Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше має плановий характер, а друге характеризує поточний стан підприємства з погляду діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.



## **Питання до розділу 7**

---

1. Наведіть приклад, що характеризує систему «мета — політика — стратегія — результат» для підприємства, з діяльністю якого ви знайомі. Чи можна здійснювати управлінський вплив без усвідомлення мети? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Визначте роль та значення «місії» організації у стратегічному управлінні ринково-орієнтованим підприємством. На яких засадах формується місія фірми та які ознаки грамотно сформованої місії? Чи може отримання прибутку бути місією фірми?

3. Сформулюйте місію університету (коледжу, ліцею), де ви навчаєтесь. Логічно обґрунтуйте її зміст та необхідність встановлення.

4. Охарактеризуйте «цілі управління». Чим вони відрізняються від цілей в інших сферах діяльності людини?

5. Визначте характерні особливості мети, прогнозу та плану як елементів функції планування. Які функції цілей здаються Вам найважливішими?

6. Які вимоги потрібно враховувати під час встановлення цілей? Як перевірити, чи правильно визначено мету?

7. Для чого існує класифікація цілей та за якими критеріями можна їх класифікувати? Спробуйте здійснити класифікацію цілей вашої академічної групи. Чи існують розбіжності цілей окремої особи та групи і як можна їх уникнути?

8. Що таке «дерево цілей»? Які підходи до його побудови Вам відомі? Де може застосовуватися «дерево цілей» підприємства? Розкрийте відмінності «нормативного дерева цілей» від «фактичного дерева цілей».

9. Охарактеризуйте процес побудови «дерева цілей» на прикладі декомпозиції мети, яку ви самі поставите. Спробуйте кількісно визначити поставлені цілі в межах здобутого «дерева цілей» за допомогою відповідних показників.

10. Проаналізуйте побудоване «дерево цілей» з погляду досяжності кожної з цілей, що ввійшли до його складу, а також загальної (генеральної) мети після удосягнення проміжних цілей.



## РОЗДІЛ 8

### СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА «СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР»

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління (теорія — концепцію стратегічного управління, практика — різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

Сутність стратегічного управління можна розкрити, застосувавши різні підходи до характеристики його складових. У попередньому підрозділі ми визначили сутність і роль мети в управлінні. Тепер дамо характеристику категорії «стратегія».

#### 8.1. Сутність стратегії

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

Запозичення категорії «*стратегія*» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 1950-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед.

Тепер досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «*стратегії як процесу*» та «*стратегії як результату*» (кінцевого орієнтиру). У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» для організації положення А);

2. «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінце-ве», бажане для організації положення Б);

3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?», тобто як можна перейти з положення А у положення Б.

Визначення «*стратегії як результату*» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

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

*Стратегія* розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. Наприклад, такий підхід використовувала свого часу японська фірма «Камацу», що вивчала діяльність американської фірми «Катерпіллер». «Катерпіллер» обіймала 60—70 % світового ринку сільськогосподарських, транспортних, будівельних та інших видів техніки. Нині «Камацу» є головним конкурентом свого «зразка», витісняє його з ринків.

З іншого боку, *стратегію як мету управління* можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу або інших підходів, що використовуються для аналізу взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

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

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

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;

- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

- відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

*Стратегію* можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

*Стратегія* є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

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

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, *стратегія* — це «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [56]. З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. (А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику»). З другого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

До такого підходу наближається таке визначення: «*стратегія* — це загальний, всебічний план досягнення цілей» [28]. Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія — це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

*Стратегія* — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю *стра-*

*тегія* є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [7].

*Стратегія* тут — це *стрижень*, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «*блеф*» чи «*хитрий маневр*»<sup>1</sup> [68], що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Згідно з таким поглядом можна, виробивши «блеф-стратегію», затягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті — бажанні впровадити у своїй організації те, що (буцімто!) дало позитивні результати конкурентові.

Насправді «блеф-стратегія» має одну мету: граючи на «псевдозразах», змусити конкурента даремно витратити гроші та час. Знання про існування «блеф-стратегій» допомагають менеджерам більш критично і уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються в галузі різними виробниками.

Те саме мають на увазі, коли визначають *стратегію* як «*хитрий маневр*», що допомагає обійти конкурентів.

Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як *стратегія*.

Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [7].

*Стратегія* — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї *політики*.

Слід акцентувати увагу на змісті категорії «*політика*» та визначити її взаємозв'язок із стратегіями. У стратегічному управлінні застосовуються такі поняття ( вони потім знаходять втілення у певних інструментах впливу) як «*політика*» у розумінні «політика ведення бізнесу» ( англійською — policy або business policy), а також «політики» у розумінні «правила та засоби реалізації рішень або планів» (англійською — politics). Для усунення різних тлумачень поняття «політика» у широкому розумінні цього явища, пов'язаних з не завжди коректним перекладом, розкриємо сутність цього явища.

*Політика* разом з цілями та стратегіями:

- визначає особливості функціонування організації, але, на відміну від них у явному вигляді, *не має кількісно визначеного цілового начала*;

---

<sup>1</sup> Таке тлумачення стратегії пов'язане з проблемою ступеня відкритості інформації, наявності конфіденційної інформації для агентів зовнішнього середовища.

- несе в собі обмежувальний або приписувальний характер дій або відношень в організації, створює загальну «атмосферу» де й відбувається діяльність.

Найбільш відомими та вживаними на практиці є кадрова, дивідендна, технічна політика, політика спеціалізації та уніфікації виробництва тощо.

*«Політика» (у широкому розумінні) визначає сукупність «політик» (у вузькому значенні), тобто певних «правил». Одні правила мають широкий зміст, інші — досить вузький, що стосується окремого боку життя організації, функції або рішення. Загальне для політики та правил, які вона встановлює є те, що вони визначають межі діяльності та поведінки в організації, орієнтуючи тим самим функціонування організації по реалізації стратегій для досягнення цілей.*

Багато правил мають довгостроковий характер. Інші — установлюються лише для розробки та реалізації певної стратегії, мети.

*Політика може бути об'єктом управлінського впливу, якщо стратегічна задача полягає у зміні внутрішніх відносин, організаційної культури тощо. Водночас, політика «пронизує» всю стратегічну діяльність і/або — сприяє виконанню стратегій, або — може вплинути на них так, що вони не виконуватимуться чи зміняться по суті, якщо стратегія і політика не відповідатимуть одна одній.*

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; наявну політику; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [69].

**Отже, стратегія:**

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору», див. підрозділ 8.2);
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її ймовірнісний характер.

*Чого не дає стратегія:*

- негайного результату;
- 100 %-вого передбачення майбутнього, котре 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 саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100 % виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності ;
- обов'язкового забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі (але водночас відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Урахування позитивних сторін та обмежень стратегії як явища в управлінській сфері, дозволяє сформулювати вимоги до неї.

*Чим не повинна бути стратегія:*

- «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства, гнучкість реакції на зміни;
- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- заформалізованим планом «обсягом 100 сторінок»<sup>1</sup>;
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- системою рішень, розробленою та виконаною в умовах конфлікту;
- повною заміною здорового глузду та інтуїції.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити *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. Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура» [72]. Це зумовлюється 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 (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що відображають можливі зміни у середовищі;
- ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;

---

<sup>1</sup> Обмеження обсягів плану не означає зменшення аналітично-розрахункових обґрунтувань, відмови від альтернативних варіантів планів, конкретизованих організаційних планів виконавцям тощо. Мова йде про необхідність чіткого визначення та відповідного оформлення підсумкових документів для опису стратегії.

- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів) (див. частину V, розд. 13).

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираз у «стратегічному наборі».

## 8.2. «Стратегічний набір»

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

**Стратегічний набір** — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», що може бути досягнє ним за умови виконання певних вимог.

*Вимоги до стратегічного набору:*

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія — це спосіб досягнення цілі);

- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

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

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

- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

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

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



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

Для використання переваг від наявності «стратегічного набору» він має гнучко змінюватися у відповідних своїх складових при зміні умов функціонування підприємства (рис. 8.1).

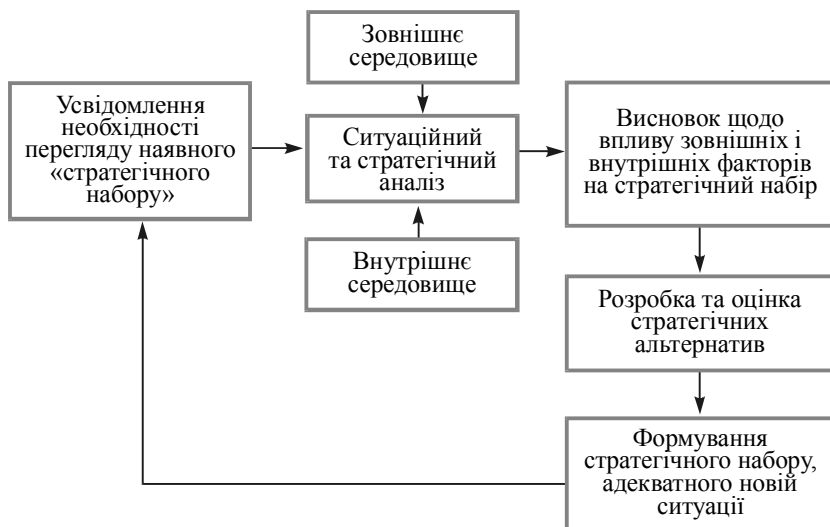


Рис. 8.1. Коригування стратегічного набору підприємства

Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

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

*Загальний висновок:* немає двох однакових організацій, що мають однакові можливості пристосування до особливостей середовища їхнього функціонування, тому не може бути двох однакових «стратегічних наборів».

Обґрунтований та добре сформований стратегічний набір:

- той, що відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства (організації);

- урахує особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій;
- відповідає цілям, політиці, оточенню даного підприємства;
- за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі;
- відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях;
- дозволяє забезпечити функціонування усієї організації у стратегічному режимі.

При прийнятному рівні ризику добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, яких слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, оскільки в успішних фірмах воно вже наявне та «працює» на користь розвитку організації).

*Процес побудови стратегічного набору* — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії (табл. 8.1).

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір» (рис. 8.2):

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

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Щоб створити ефективний та досяжний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням відповідних фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій (табл. 8.1). У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Таблиця 8.1

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Види стратегій Організацій- не забезпечення	Загальна стратегія	Забезпечувальні стратегії (стратегії підтримки)		Ресурсні
		Продуктово-товарні стратегії напрямку діяльності	Функціональні	
Відповідальний за затвердження стратегії	Вище керівництво Спостережна Рада (рада директорів, правління тощо)	Керівник підрозділу <sup>1</sup> (із залученням спеціалістів). Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів (зокрема, функціонального). Затверджується лінійним керівництвом
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Структуризація цілей, стратегій та управління «портфелем». Координація стратегій у «стратегічному наборі»; формування необхідного рівня конкурентоспроможності організації	Визначення цілей та стратегій за напрямками. Визначення типу конкуренції та конкурентних переваг. Визначення заходів щодо реагування на зміни у галузях та умовах конкуренції. Координація за функціональними та ресурсними стратегіями. Участь у системі розподілу ресурсів	Визначення умов щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій у функціональній галузі (зокрема, «самостійних», що можуть мати власні «виходи» — «продукти»).	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій стосовно окремих ресурсів (визначення потреб постачання, використання, взаємозамінності ресурсів тощо). Розробка планів ресурсного забезпечення діяльності організації та окремих її підсистем

<sup>1</sup> Ступінь самостійності керівників підрозділів у прийнятті рішень визначається статусом підрозділу (див. розд. 11.)

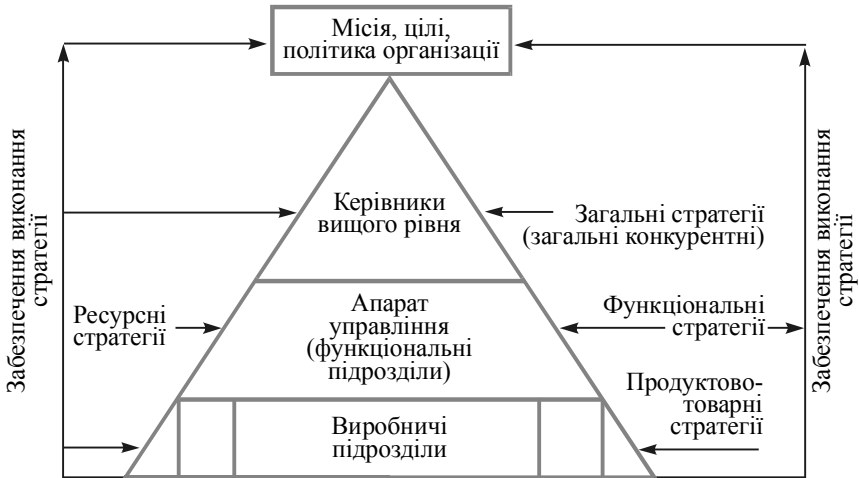
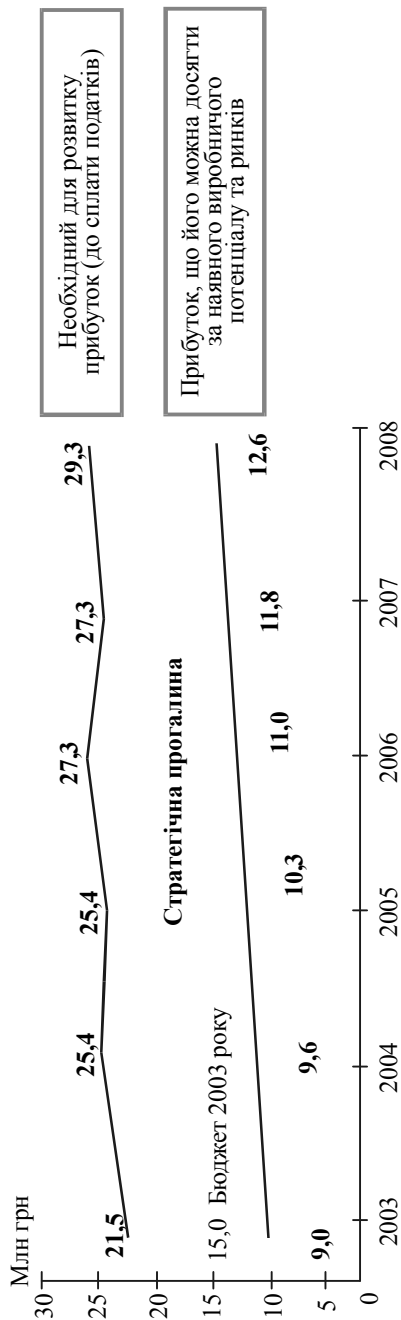


Рис. 8.2. Склад та ієрархія «стратегічного набору» організації

## Стратегічна прогалина

Навіть у повсякденному житті окремі люди поводяться по-різному. Перші — спочатку встановлюють собі цілі, а потім — розробляють варіанти їхнього досягнення. Інші — аналізують заходи та дії, які вважають доступними та прийнятними, а вже потім визначають результати, яких можна досягти внаслідок цих дій. Практика показує, що обидва методи працюють, однак за умов, що уявлення про шляхи досягнення цілей та цілі (результати), які мають бути досягненні, є сумісними. Ураховуючи провідну роль мети в стратегічному управлінні, не можна уявити собі ситуацію, коли керівник, що обрав для себе концепцію стратегічного управління підприємством, зовсім не прораховуватиме варіантів розвитку, оскільки для забезпечення існування в довгостроковій перспективі кожне підприємство бажає зростати та розвиватись, зміцнювати свій виробничий потенціал за рахунок власних коштів і залучених інвестицій. Для цього потрібно мати належну прибутковість та імідж надійного партнера, що формується також за рахунок досягнення високих показників ефективності. Зростання, які б темпи та обсяги не закладалися, коштує дорого, й тому підприємство має оцінити доступні та необхідні темпи зростання. Найчастіше між цілями та можливостями зростання, що їх надає організації середовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному управлінні називають *стратегічною прогалиною* (рис. 8.3).



Показники	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Одиниця виміру
Планові дивіденди	11,00	13,00	13,00	14,00	14,00	15,00	грн
Оборот при 7 % приросту	0,996	1,066	1,141	1,220	1,306	1,397	млн грн
Прибуток, що його можна досягти за наявного виробничого потенціалу та ринків	9	9,6	10,3	11	11,8	12,6	млн грн
Необхідний для розвитку прибуток	21,5	25,4	25,4	27,3	27,3	29,3	млн грн
Відносно обороту	2,2	2,4	2,2	2,2	2,1	2,1	%
Стратегічна прогалина	12,5	15,8	15,1	16,3	16,3	16,7	млн грн

Рис. 8.3. Стратегічна прогалина організації (умовний приклад)

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

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

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

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

**Стратегічна прогалина** — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку (показані на рис. 8.3 у вигляді нижньої межі) в бажані («верхня межа» «стратегічної прогалини»).

Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямики процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають:

- пошук нових можливостей зростання;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення організацією потрібних параметрів для ефективного ведення конкурентної боротьби;
- визначення таких сфер діяльності, де підприємство (організація) є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) необхідного рівня конкурентоспроможності всього підприємства;
- перерозподіл ресурсів з неперспективних у конкурентоспроможні напрямки діяльності;
- вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Для заповнення стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг за параметрами, які наведено в табл. 8.2. (докладніше — див. підрозд. 8.4)

**ПАРАМЕТРИ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ  
ДЛЯ ЗАПОВНЕННЯ «СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГАЛИНИ»**

«Зовнішні характеристики» товарів і послуг	«Внутрішні характеристики» товарів і послуг
Частка ринку Рівень конкурентоспроможності Рівень прибутковості Фаза «життєвого циклу» продукту	Рівень ефективності виробництва Гнучкість виробничого потенціалу Рівень завершеності досліджень та розробок

Метою проведення аналізу є отримання відповідей на такі запитання:

- Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?
- Чи треба скорочувати асортимент?
- Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?
- Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?
- Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?
- Як ми можемо підвищити привабливість товару за рахунок упаковок та системи ФОПСТИЗ?
- Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, високоефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?
- Якою має бути наша цінова стратегія (зокрема, система знижок) порівняно з конкурентами?
- Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?
- Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з метою покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

Якщо проаналізувати зміст цих запитань (які не вичерпують усіх сторін діяльності, спрямованої на заповнення «стратегічної прогалини»), то стає очевидним, що вони стосуються діяльності підприємства взагалі, а особливо — сфери управління. Тільки за комплексного підходу до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору» (рис. 8.2). Розглянемо окремі його складові.

### 8.3. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, інших кількісних та якісних показників, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. У таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

*Загальні стратегії організації* — основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку її у довгостроковій перспективі, шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для заповнення «стратегічної прогалини» та досягнення стратегічних цілей.

Загальні стратегії організації тісно пов'язані з цілями. Як правило, при формулюванні загальних стратегій йдеться про визначення альтернатив: розвитку, стабілізації або скорочення діяльності організації в цілому, окремого підрозділу, напрямку тощо. З математичного погляду ці альтернативи можна описати у термінах «зростання». Розвиток — означає позитивні прирости показників, що обрані як критерії (тобто «+» зростання), стабілізація або підтримка досягнутого може трактуватися як «0» — зростання, скорочення — «-» зростання. Підприємство обирає різні способи досягнення визначених параметрів, тобто обґрунтовуються доступні способи зростання (концентрованого, інтегрованого, диверсифікованого тощо) чи необхідність скорочення (витрат, «відсікання зайвого», «збору врожаю», ліквідації частини або всього підприємства), чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку організації.

Теорія та практика менеджменту довели доцільність застосування концепції «життєвого циклу» (ЖЦ) підприємства при визначенні загальних стратегій. Вивчення ЖЦ підприємства — це складний процес, в якому враховуються ендо- та екзогенні властивості об'єкта дослідження підприємства. ЖЦ підприємства може тривати від кількох місяців (малі підприємства, внутрішні венчури великих підприємств) до десятків років (вугільні копальні, залізниці та ін.). Загальний вигляд ЖЦ підприємства зображено на рис. 8.4.



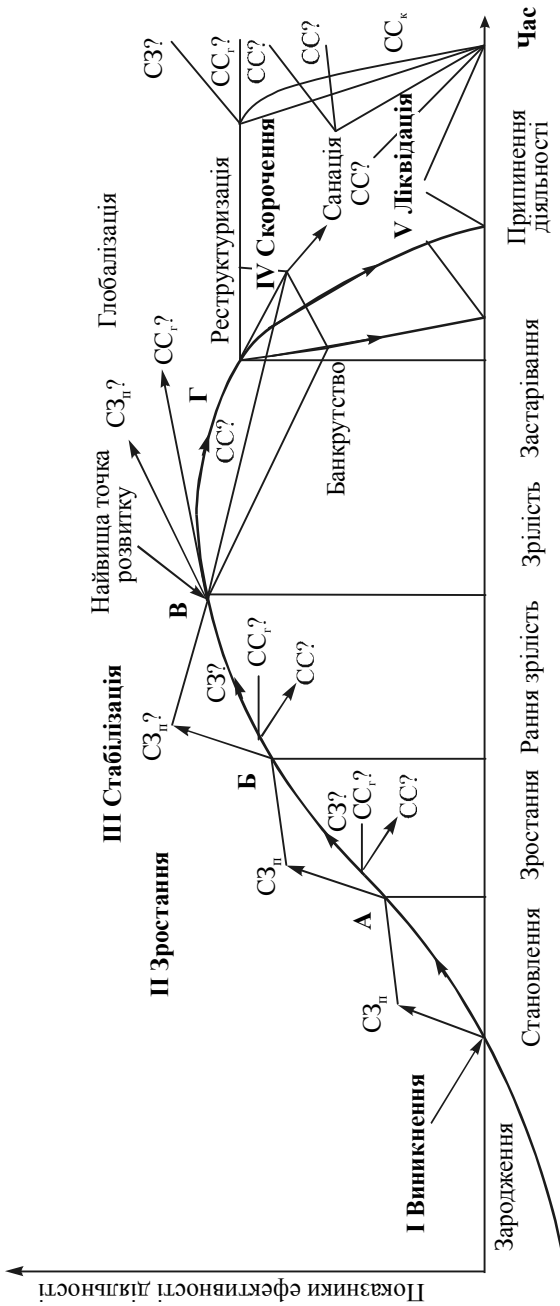


Рис. 8.4. Зв'язок загальних стратегій з «життєвим циклом» підприємства<sup>1</sup>

**Примітка:** А, Б, В, Г — точки прийняття рішень;

$S_3$  та  $S_{3n}$  — стратегії прискореного зростання та зростання;

$CC_n$  — стратегія стабілізації;

$CC$  — стратегія скорочення

<sup>1</sup> В різних джерелах розрізняють від 3 до 9 фаз «життєвого циклу» підприємства.

Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства — безпосередній. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства. У точках прийняття рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення (навіть ліквідацію). Управління ЖЦ підприємства потребує дослідження внутрішніх та зовнішніх процесів, що відбуваються всередині та за межами підприємства. ЖЦ підприємства формується під впливом ЖЦ галузі, технології, продукції, організаційної форми, персоналу тощо. Згідно з теорією ЖЦ реальних систем, фази ЖЦ проходять послідовно, що треба враховувати при розробці стратегій (див. табл. 8.2).

Розробляючи загальні стратегії підприємства, потрібно враховувати різноманітні комбінації таких груп альтернатив. Один із прикладів, наведений А. Томпсоном, наведено на рис. 8.5.

Загальні стратегії:

1) *стратегії зростання* (різними темпами) за рахунок:

- експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);

- диверсифікації (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної);

- вертикальної та горизонтальної інтеграції;

- глобалізації діяльності;

2) *стратегії підтримки / стабілізації* за рахунок:

- захисту наявної частки ринку;

- підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні;

- модифікації базової продукції;

3) *стратегії реструктуризації* за рахунок:

- скорочення витрат та відсікання зайвого;

- коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за рахунок переорієнтації на нові напрямки діяльності);

- освоєння нових видів продукції та ринків;

4) *стратегії скорочення діяльності*:

- скорочення частки ринку;

- «організований відступ» (поступове закриття напрямку);

- «збирання врожаю»;

5) *ліквідація*:

- санація (розпродаж);

- процедура банкрутства;

- консервація потужностей та закриття;

6) *комбінація вищезгаданих стратегій* (для диверсифікованих, поліпродуктових фірм).

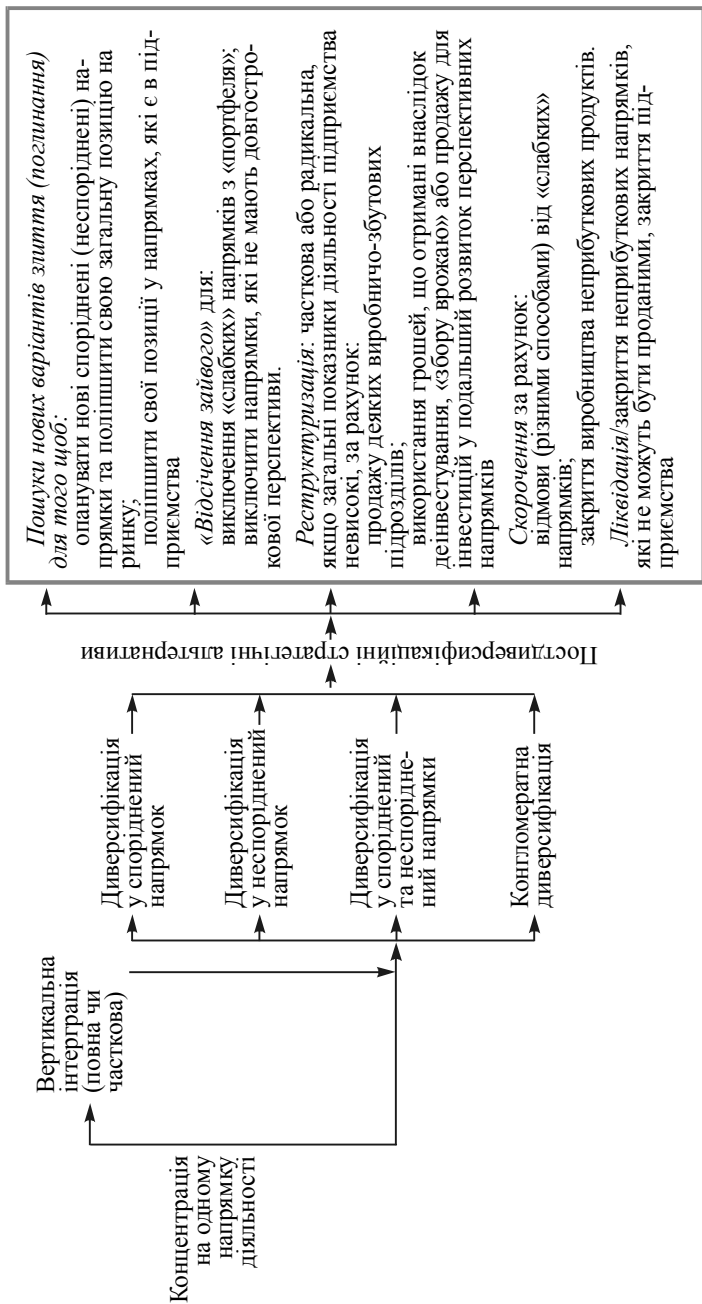


Рис. 8.5. Контрольний список головних загальних стратегічних альтернатив [77. с. 179]

Таблиця 8.3

## ПОСЛІДОВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних параметрів стратегій	Формування та досягнення взаємозв'язку місії, бачення та довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»)
2	Розробка загальної стратегії	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства: розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація / глобалізація
3	Селекція напрямків діяльності та управління «портфелем»	Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримання функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання / стабілізації/
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп
6	Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідуватися; прийняття рішень про ліквідацію організації в цілому

Як зазначалося, будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу, успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку<sup>1</sup>, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем (рис. 8.6).

<sup>1</sup> Найбільш яскраво це виявляється в побудові «стратегічної прогаліни» (див. розд. 8.2).

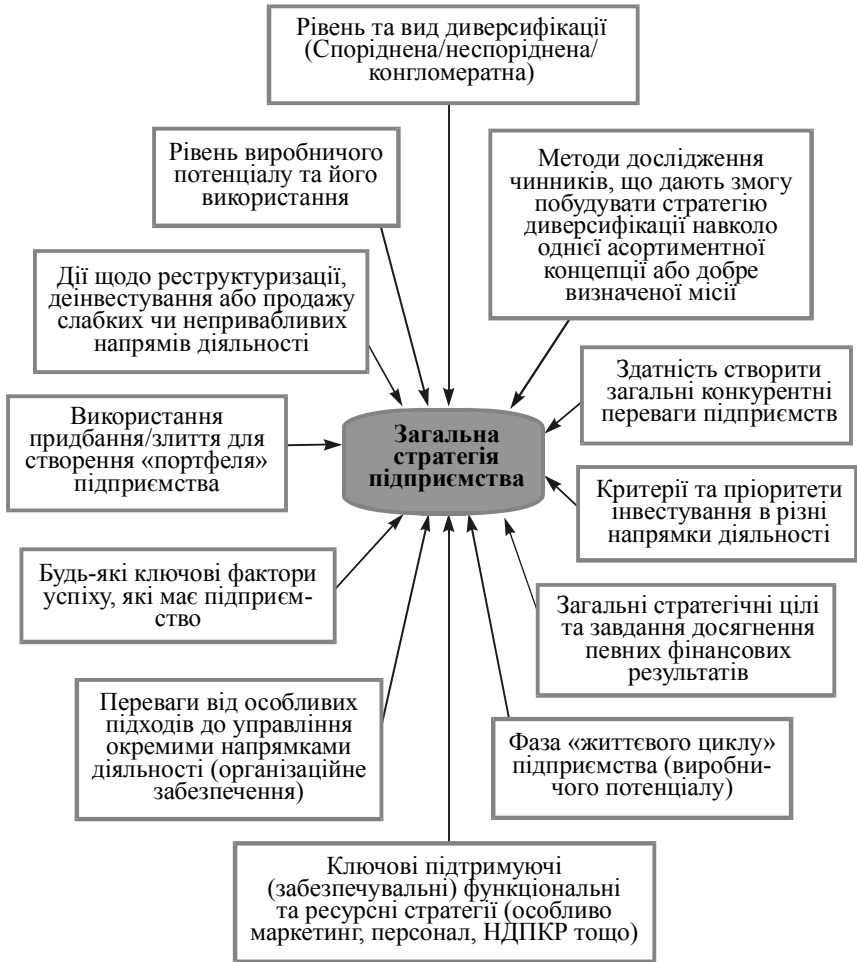


Рис. 8.6. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства [10]

Забезпечувальні продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії (складові стратегічного набору) надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях. Якщо неможливо розробити та здійснити забезпечувальні стратегії, потрібно переглянути загальні стратегії, тобто перейти, наприклад, від стратегій зростання до стратегій стабілізації й навіть до скорочення або ліквідації (див. табл. 8.2). Ці загальні

стратегії також обґрунтовуються та виконуються за допомогою стратегічних наборів певного змісту, що запобігає неконтрольованим кризовим явищам на підприємстві та можливих збитків.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає те, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів (див. підрозд. 8.3.1).

Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

А. Томпсон пропонує розглянути галузі за такими характеристиками: нова галузь, швидкозростаюча та, що переходить до зрілості, зріла та, що занепадає, «вмираюча» галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції, крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію (рис. 8.6).

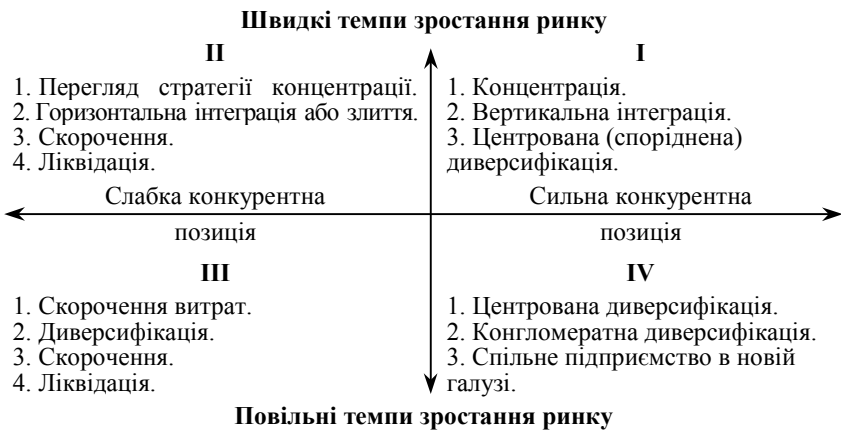


Рис. 8.6. Матриця послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку

Загальну позицію фірми в галузі найчастіше характеризують таким чином: домінуючий лідер, лідер, сильний переслідувач, слабкий, виснажений переслідувач, агресивний новачок, аутсайдер, «безіменний невдаха». Це демонструє велику увагу, яку приділяють різні автори проблемам рівня конкурентоспроможності та визначенню місця кожної організації в оточенні (більш детально це питання розглядалося в розд. 4).

Таблиця 8.4  
«ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ» ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРИКЛАДИ ОКРЕМИХ СКЛАДОВИХ «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ»

Стратегії	Фази ЖЦ				Старіння
	Становлення	Зростання	Зрілість	Спадіння	
Продуктовотоварні	Розробка нової продукції	Добробка та уніфікація	Продукти з доповненням, споріднена диверсифікація	Неспоріднена або конгломератна диверсифікація, припинення («заморожування») випуску	
Виробничі	Створення (переналадження) виробничих потужностей	Розширення виробництва за рахунок зовнішніх і внутрішніх факторів, зниження витрат	Форсована диверсифікація, пошук способів зниження витрат	Пошук нового використання виробничих потужностей, стабілізація або ліквідація виробничих ланок або потужностей загалом	
Маркетингові	Інтенсифікація реклами, розвиток (становлення) ФОПСТІЗ	Підтримка інвестицій у рекламу, просування продукції, торгові знаки, коригування цін (згідно з умовами конкуренції)	Зміцнення елементів у системі розподілу, скорочення витрат на рекламу, підготовка до зниження цін, пошук нових ринків збуту (для продовження «життєвого циклу» продуктів)	Зниження цін, скорочення всіх маркетингових витрат, коригування «портфелю» за рахунок виводу з нього продуктів, що втратили свою актуальність	
Загального управління тощо	Кооперація, інтеграція, конкуренція або монополія	Спеціалізація; вертикальна, горизонтальна інтеграція, поява олігополії	Стабільна олігополія	Олігополія або монополія	

Розробляючи загальну стратегію підприємства, крім того враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників. Науково-технічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу тощо. Значну роль, як зазначалося, відіграють фази ЖЦ підприємства, від яких залежить зміст стратегічного набору (табл. 8.4), а також перелік та рівень обмежень щодо вибору типу загальної стратегії.

Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив і підтримку (руйнування). У стратегічному наборі для реалізації загальних стратегій доцільно для кожної складової розробляти, крім основних, забезпечувальні, компенсаційні, резервні (альтернативні) стратегії, в яких відбиваються варіанти змін у середовищі та на підприємстві.

### **8.3.1. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером)**

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

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

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

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

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



Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти (більш розгорнену характеристику стратегій за М. Портером — див. табл. 8.5).

Загальноконкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 8.8) та в графічній формі (рис. 8.9). Тут також використовується поняття лідера, але більш ретельно досліджуються чинники, які його формують.



Рис. 8.8. Загальні конкурентні стратегії М. Портера



Рис. 8.9. Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера

**ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ**  
(згідно з підходом М. Портера) [71]

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
<p>Лідировання на основі зниження витрат (цін)</p>	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Ураховання особливостей «кривої досвіду»: зниження цін → додатковий доход за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства — ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження нанівель зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації</p>

	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».</p> <p>Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різноманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна реклама та збутова діяльність</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливості асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)</p>
<p>Фокусування</p>	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива витрата споживачів</p>

Останніми роками ретельно вивчалися наслідки застосування загальних конкурентних стратегій, запропонованих М.Портером в окремих галузях економіки різних країн в усьому світі. Практика довела справедливість висунутих теоретичних положень, дозволила отримати реальні конкурентні переваги організаціям, які творчо використовували методи формування та використання конкурентних переваг, завдяки зазначеним у моделі Портера стратегіям. Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

### **Стратегія «лідерування на основі зниження витрат (цін)»**

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію<sup>1</sup>.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

*Особливості стратегії, що розглядається, такі:*

- *для конкурентів* — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи такий, що дорівнює маржинальному по галузі, прибуток;

- *для споживачів* — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного ін-

---

<sup>1</sup> Наступальна стратегія порівняно з оборонною є більш ризикованою, витратнішою, оскільки передбачає витіснення з ринку конкурентів, у тому числі й за допомогою агресивних методів ФОПСТИЗ.

тересу покупця та виробника. За обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів (із групи, що розглядається) лишається нереалізованою;

- *для постачальників* — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) (глава 11) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

- *для підприємств*, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

- *для товарів-замінників (субститутів)* — лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил (відповідно до його «моделі галузевої конкуренції» М. Портера — розд. 3) і здатні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат.

*Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги, коли:*

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

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

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

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

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

4) насичення ринку в разі зміни потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідерування на основі зниження цін (витрат), можна зробити висновок про необхідність ретельного дослідження ситуації на підприємстві, всебічного обґрунтування вибору стратегії, оскільки ця стратегія не завжди доцільна.

## Стратегія лідерування у диференціації

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

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідерування на основі зниження цін (витрат) можна зробити висновок про нецільність використання її у всіх випадках. *Стратегічне лідерування у диференціації грає роль бар'єра на вході у галузь*, оскільки «захищеність» відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількістю споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації».

За своїм змістом диференціація може бути різною за розміром, глибиною та формами. Наприклад, *диференціація може виявлятися:*

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасниками тощо);
- різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри тощо);
- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);

- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

*Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:*

- *для конкурентів* — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
- *для споживачів* — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;
- *для постачальників* — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;
- *для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь*, — лідерство у диференціації грає роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, а також обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»
- *для товарів-замінників (субститутів)* — виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників такою мірою, якою виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

*Стратегія лідирування у диференціації продукції має переваги, якщо:*

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».
- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

1. реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);

2. здійснюється прив'язка споживача до фірми-виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника (зокрема, товару-замінника).

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

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

2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

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



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

Стратегія лідирування у диференціації за умови правильного її застосування створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації (згідно з «моделлю галузевої конкуренції» М. Портера — розд. 3.3).

### Стратегія фокусування

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

**Стратегія фокусування** — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирування у зниженні витрат (цін)» і «лідирування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Розглянемо графік переваг від орієнтації на задоволення специфічних потреб або від більших обсягів виробництва в разі вибору стратегії фокусування (рис. 8.10).

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку. Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги

відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

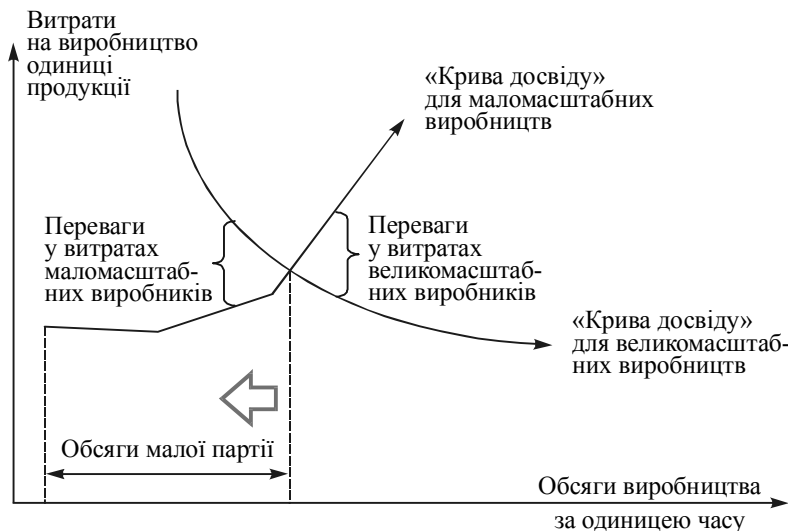


Рис. 8.10. Графічна інтерпретація переваг велико- та маломасштабного виробництва, що демонструє відносні переваги «стратегії фокусування»

Підприємства, які обрали *стратегію фокусування*, іноді називають «підприємствами-віолентами». Ця стратегія *доцільна за таких умов*:

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

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

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

2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів (див. коментарі до моделі конкурентної боротьби К. Омаї);

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

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

### 8.3.2. «Нова матриця» Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Загальноконкурентні стратегії вивчалися не тільки М. Портером, а й іншими фахівцями. Вивчення характеру конкурентних переваг та способів їх нової реалізації закладені в «нову матрицю» БКГ (рис. 8.11).

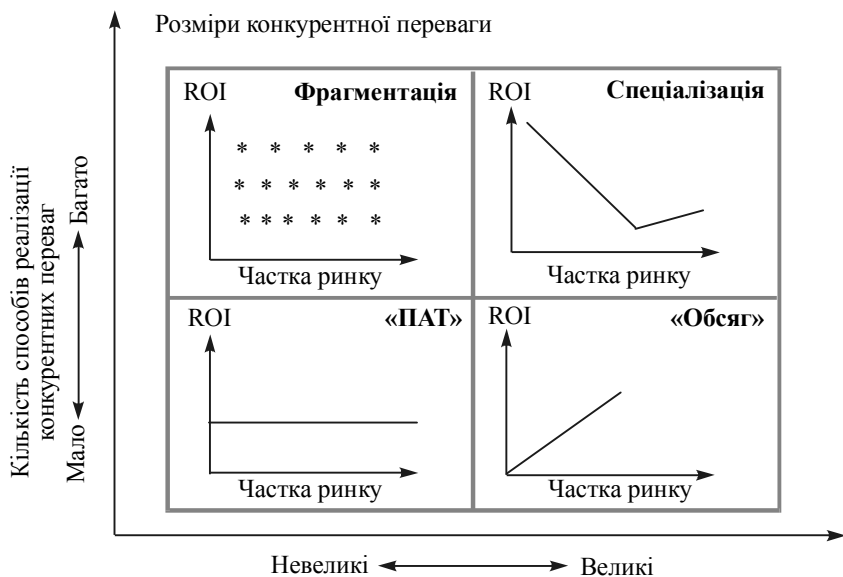


Рис. 8.11. «Нова матриця» Бостонської консалтингової групи

Розглядаються різні способи досягнення зростання підприємства у залежності від типу бізнесу: «обсяг», «пат», «фрагментація», «спеціалізація». Для кожної категорії пропонується особлива стратегія, що визначається *рентабельністю інвестицій та часткою ринку*.

Стратегія зниження витрат для лідирування на ринку рекомендується як і у моделі М.Портера, для підприємств де існує тісний позитивний зв'язок між часткою ринку та ROI, тобто для тих підприємств, які основні конкурентні переваги зможуть реалізувати, збільшуючи обсяги виробництва (категорія «обсяг»).

«Патовими» є ті виробництва, в яких усі підприємства, незалежно від обсягів виробництва, мають мінімальну прибутковість (з різних причин, зокрема й за рахунок централізованого регулювання цін).

Категорія «фрагментація» подібна за змістом стратегій до «диференціації» за М. Портером. До неї відносяться ті організації, для яких відсутні зв'язки між часткою ринку та ROI, тобто їхня прибутковість не залежить від розмірів бізнесу. Різниця між організаціями полягає в тому, які конкретні варіанти конкурентних переваг вони обирають, на які КФУ вони орієнтуються. І чим унікальнішими будуть КФУ, тим вираш буде більшим.

«Спеціалізація» дуже близька до стратегії фокусування, вона притаманна невеликим спеціалізованим організаціям, які орієнтуються на певний сегмент ринку. Тут проявляються усі переваги та недоліки, притаманні стратегіям фокусування.

Розглянута модель матричного типу доводить необхідність детального вивчення характеру бізнесу, щоб обирати саме ті стратегії, які в змозі реалізувати організації і, за рахунок їх, забезпечити своє зростання.

### **Види стратегій залежно від позицій підприємств у галузі**

Розробка загальних та загально конкурентних стратегій спрямована на зміни позиції організації на ринку та у галузі (див. підрозд. 3.3, 4.3 та 4.4). Треба розрізняти позиції галузі щодо інших галузей та можливості (шанси), які має те чи те підприємство у самій галузі. Кожна галузь складається з певної кількості підприємств, серед яких є «перші», тобто лідери та останні. Усі підприємства галузі тим або іншим чином беруть участь у розподілі ринку.

Основним показником для визначення позиції підприємства на ринку є частка ринку.

Частку ринку  $\mathcal{C}_p$ , що її обслуговує організація визначають за формулою:

$$\mathcal{C}_p = \frac{V_n}{V_p}, \quad (8.1)$$

де  $V_n$  — обсяг продажу компанії (у вартісному або натуральному обчисленні);

$V_p$  — обсяг ринку (у вартісному або натуральному обчисленні).

Слід наголосити, що значення частки ринку не завжди об'єктивно оцінює місце компанії на ньому. Наприклад компанія може бути лідером при 10 %, якщо основні конкуренти мають 5—6 %, або аутсайдером при 20—25 % у основних конкурентів.

Лідер або домінуюча організація має володіти значними перевагами над конкурентами як по відносній частці ринку (ВЧР) так і по іншим показникам конкурентоспроможності. Як уже зазначалося, жорсткі критерії при цьому встановити вкрай важко, але емпіричним шляхом встановлено, що лідер повинен мати ВЧР у два рази більшу, ніж основні конкуренти, а розміри — у чотири рази. Виробництво лідера, як правило, відрізняється високою рентабельністю. Але навіть це не охоплює всі варіанти «розподілу місць» підприємств у галузі. Це означає, що для дослідження місця підприємства на ринку слід вести більш глибокі дослідження.

Кожне підприємство намагається зайняти міцну конкурентну позицію на ринку, деякі бажують стати лідерами на ринку, витіснити інших, а відтак мати певні переваги над іншими підприємствами галузі.

Лідирування формується зі складного комплексу причин. Так, велике значення для зайняття лідируючої позиції має, наприклад, час початку стратегічних дій. «Перші» в галузі мають змогу здобути в галузі великі переваги, коли вчасно розробляють і застосовують стратегії, що адекватно реагують на нові шанси та загрози, які відкриває зовнішнє середовище. *Додаткові витрати на стратегічні дії у «перших» відшкодовуються за рахунок:*

- поліпшення іміджу та репутації у споживачів як підприємства, що піклується насамперед про їхні потреби;

- абсолютної або відносної переваги над іншими фірмами щодо цін і загальної вартості укладених раніш договорів на постачання корисних копалин, матеріалів і сировини, нових технологій, на використання каналів збуту та щодо якості продажу тощо, які дають змогу реалізувати нові шанси або пом'якшити вплив загроз;

- більш тривалої роботи зі споживачем, який використовує товари фірми-виробника; за цих умов формуються лояльність і прихильність покупців до продуктів цієї фірми, а у фірми — можливість більшої пристосованості до споживача;

- використання ліцензій та патентів, які не дають змоги (або ускладнюють) копіювати продукцію підприємства.

Запізнення з реалізацією зазначених переваг іноді призводить до наслідків, які неможливо подолати. Це зумовлює переваги позиції «тих, хто йде за лідером». За таких умов дуже важливо є визначити терміни та часові характеристики як окремих стратегій, так і всього стратегічного набору.

Лідери мають не лише переваги від своєї позиції на ринку, а й певні втрати, оскільки їхні стратегії та діяльність пов'язані з більшим ризиком в умовах, коли:

- технологічні зміни в галузі, що зумовлюють конкурентоспроможність підприємства, відбуваються швидше, ніж це потрібно для повернення інвестицій (особливо тоді, коли перевага, що зробила підприємство лідером, має суто технологічний характер: конструкція продукту, методи обробки, що створюють унікальні властивості продукту тощо);

- високі видатки на ФОПСТИЗ не зумовлені значною прихильністю покупців, їхньою лояльністю до конкретної фірми;

- галузь розвивається дуже високими темпами за умов коли «know-how», які використовувались на попередній фазі циклу, швидко та легко замінюються новими розробками на наступних фазах.

Лідерування є об'єктом аналізу всіх відомих спеціалістів зі стратегічного управління. Так, консультативна фірма BZB, визначає лідера на основі «аналізу прихильності», який здійснюється за допомогою відповідної матриці [13], яка представлена на рис. 8.12.

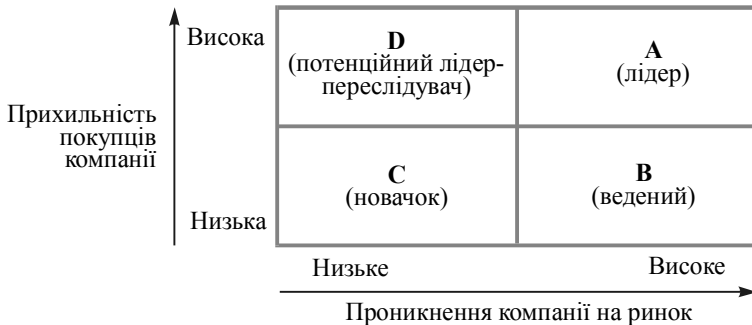


Рис. 8.12. Матриця «аналізу прихильності» (за BZB)

Ринковий лідер розміщується в квадранті А, оскільки в нього поєднується широке проникнення на ринок та велика прихильність споживачів. Потенційний лідер — це фірма, що має «своїх» клієнтів, які хочуть купувати більше, що створює для підприємств-

ва привабливу перспективу. На менш привабливій позиції перебуває ведений (В), який є серйозним конкурентом у проникненні на ринок, але в нього мало прихильників, і С — маловідома компанія «новачок», якій треба багато працювати, щоб покращити свою конкурентну позицію та завоювати прихильність споживачів.

Залежно від конкурентної позиції підприємства обирають ту чи іншу лінію поведінки, що знаходить вираження в орієнтації «стратегічного набору», повертаючи нас до джерел стратегії — військової практики.

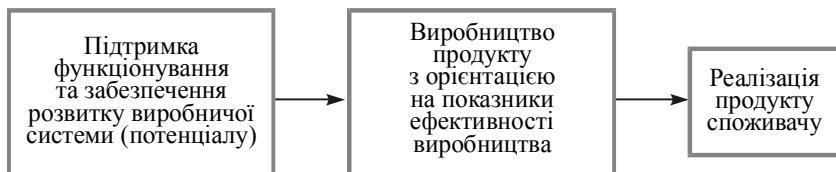
#### 8.4. Продуктово-товарні стратегії

Підприємство виправдовує своє існування, якщо його продукція визнається споживачем. Однак ступінь впливу споживача залежить також і від того, наскільки керівники та власники організації вважають за потрібне та спроможні враховувати його потреби. На рис. 8.13 наведено три основні підходи щодо орієнтації підприємства: на виробництво, на збут та на вдовolenня потреб споживачів.

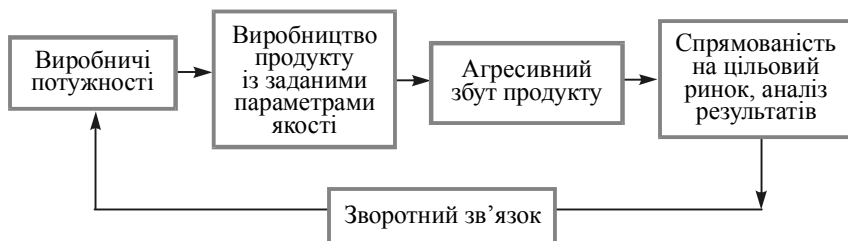
Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформулювати за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють *продуктово-товарні стратегії* або стратегії, що розробляються та здійснюються щодо окремих напрямків діяльності (бізнес-напрямків). Лише за умов їх розробки та виконання підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей у разі успішної реалізації продукції на ринках.

Треба мати на увазі, що *для споживача не існує незамінних товару, послуги, підприємства, продавця тощо, — найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається. Для виробника ж цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі.* Такий стан речей свідчить про наявність розбіжностей інтересів виробника та споживача, бізнесмена та покупця. У вітчизняній літературі ще чітко й однозначно не встановлено категорію «бізнес». Як синоніми вживаються поняття «бізнес», «бізнес-напрямок», асортиментна група тощо. Ураховуючи це, ми вирішили також не відокремлювати ці поняття (хоча в них є певні розбіжності, що мають теоретико-методологічний характер і потребують окремих досліджень).

### 1. Підприємство, зорієнтоване на виробництво



### 2. Підприємство, зорієнтоване на збут



### 3. Ринково-орієнтоване підприємство

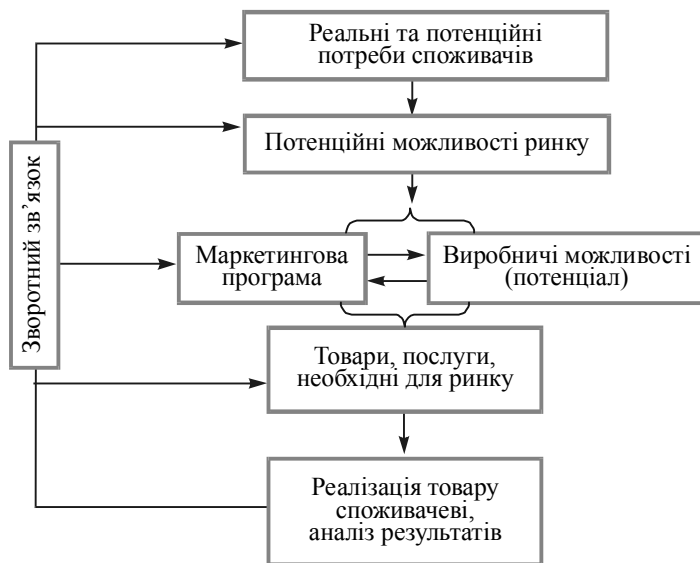


Рис. 8.13. Акценти у діяльності організації при орієнтації на виробництво, збут та ринок<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Дойль Б. Менеджмент: стратегия и практика. — СПб: Изд-во «Питер», 1999, с. 65.



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

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

**До другої групи** відносять поліпродуктові, диверсифіковані підприємства, що виробляють різну за призначенням та майже не пов'язану між собою продукцію.

Навіть не заглиблюючись у сутнісні характеристики «стратегічних наборів» та окремих стратегій, що входять до їхнього складу, можна стверджувати, що вони використовують різні загальноконкурентні стратегії (див. підрозд. 8.3), потребують спеціальних моделей та методів щодо їх обґрунтування.

Окремою проблемою є визначення рівня спеціалізації та диференціації продукції. Існує так званий *споживчо-орієнтований<sup>1</sup> та виробничо-орієнтований підхід* до характеристики продукції, що випускається.

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

*Виробничо-орієнтований підхід* акцентує увагу насамперед на можливостях виробництва (які, безперечно, також треба враховувати) певного продукту. На радянських і сучасних українських підприємствах майже повністю ігнорувалась (та й зараз ігнору-

---

<sup>1</sup> Див., наприклад, Derek F. Abell. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs. N. Y. Prentice-Hall, 1980, p. 17 — 18.

ється окремими підприємствами) необхідність перетворення продукту в товар, тобто врахування впливу попиту споживача на розвиток виробництва.

Використання лише виробничо-орієнтованого підходу проявляється в намаганні зберегти в будь-який спосіб звичний вид діяльності та в недостатньому розумінні того, що треба мислити споживчо-ринковими категоріями. Так, зі споживчого погляду, наприклад, автомобіль є способом приналежності до певної соціальної групи (споживчо-орієнтований чинник), а не лише транспортним засобом (виробничо-орієнтований чинник).

Іншими словами, виробничо-орієнтований підхід має бути тісно пов'язаний зі споживчо-орієнтованим з акцентом на формування та вдоволення попиту.

Споживчо-орієнтований підхід домінує у ринковій економіці, але й роль виробничо-орієнтованого підходу не можна применшувати. Дуже широка, конгломератна диверсифікація зводить нанівець переваги концентрованого виробництва. Освоєння не пов'язаних між собою ринків, напрямків діяльності заводить підприємство у невласливі для нього сфери, відрізує шляхи до синергії.

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

Ураховуючи сказане, можна стверджувати, що для розробки продуктово-товарних стратегій треба використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовищ.

Продуктово-товарні стратегії мають втілення в системі рішень: який саме продукт і у який спосіб треба виробляти та реалізовувати на певному ринку.

## **Ринкові характеристики продуктово-товарних стратегій**

Поширена помилка керівників — звичка думати про те, що вони знають, яку продукцію треба виробляти, споживачів, їхні потреби, смаки тощо. Насправді, більшість суджень про ситуацію базується на їхніх суб'єктивних уявленнях, найчастіше

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

- установлення сегментів ринку (наявних і потенційних) та їхню географічну територію;
- оцінювання подій, що відбувалися в минулому на сегментах ринку, що аналізується;
- оцінка тенденцій розвитку (скорочення) ринків і розробка варіантних прогнозів.

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

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

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

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

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

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

- географічні (країна, регіон, розміри населеного пункту тощо);
- демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, доходи тощо);
- обсяги придбання та частота покупок;
- ціна/якість товару (іноді ціна «тисне» якість: деякі люди завжди купуватимуть дорогі товари, інші — переважно дешеві і це треба враховувати);
- мета використання (раціоналістична чи емоційна);
- тип користувача (окремий споживач або група, велике або мале підприємство);
- властивості продукту з точки зору якості задоволення потреб (тривалість використання, легкість експлуатації, досконалий дизайн тощо) [21, 47].

*Процес сегментації* відбувається з використанням широкого арсеналу статистичних методів, що дають змогу вимірювати повторюваність окремих *властивостей та характеристик попиту*. Тут можливі різні комбінації властивостей:

- певний перелік характеристик є загальним для всіх покупців, що утворюють ринок;

- окремі характеристики становлять певні діапазони (інтервали), більші або менші за розмірами, до яких належать окремі групи споживачів, що виявили ідентичні потреби в межах цього діапазону;

- якщо потреби окремих груп споживачів характеризуються загальними (двома чи більше) інтервалами, можна виокремити сегмент ринку.

Кожна галузь використовує свої підходи до сегментації ринку. Так, ринок створення управлінських комп'ютеризованих систем можна поділити на:

а) нове будівництво офісів та б) обладнання наявних будівель, де, у свою чергу, можлива подальша сегментація: б<sub>1</sub>) урядові та державні будівлі; б<sub>2</sub>) приміщення промислових підприємств; б<sub>3</sub>) офіси приватних підприємств тощо. Можлива подальша сегментація, наприклад, специфічним елементом можуть бути шкільні комп'ютерні класи (як частина сегмента державних споруд).

Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного. Такими специфічними характеристиками сегментів є розміри, темпи розвитку, фаза циклу розвитку, рівень конкуренції тощо.

Зараз розрізняють також *ринкову та бізнес-сегментацію*.

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

*Бізнес-сегментація* — цілеспрямоване збільшення частки ринку, яку обслуговує фірма з використанням спектру заходів, що призначені для досягнення лідерства в бізнес-сегменті. Це означає, що у другому випадку передбачається використання більш агресивних, ризикованих дій на ринку (підрозділ 8.3).

Ретельне дослідження сегментів — основа успішної діяльності фірми. Невдачі ринкової діяльності, що призводять до збитків, американські дослідники пов'язують з такими причинами [29].

1. Неправильний вибір ринкового сегмента, на який спрямовуються маркетингові зусилля фірми.

2. Надмірна сегментація, що проявляється в надмірній диференціації продукції, яка економічно не виправдана.

3. Підвищена концентрація на одному ринковому сегменті при ігноруванні інших, не менш перспективних категорій покупців.

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

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

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

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

У табл. 8.5 наведено приклад анкети для вивчення СЗГ.

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

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

**об'єктивні** — через аналіз та оцінку реальних умов, у яких функціонує підприємство;

**суб'єктивні** — через висновки власників та менеджерів щодо можливості розвитку цих умов на основі управлінського впливу і визначення стратегій поведінки для кожного напрямку діяльності (СЗГ).

Таблиця 8.5

## АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗМІН У СЗГ

№ з/п	Параметри	Шкала для оцінювання змін
1	Темпи зростання (зменшення) попиту	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизяться Зростуть
2	Приріст чисельності споживачів по сегменту в загальній чисельності населення	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зменшиться Збільшиться
3	Динаміка географічного розширення/звуження ринку	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зменшиться Збільшиться
4	Темпи застарівання продукції	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизяться Зростуть
5	Ступінь оновлення продукції	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизиться Підвищиться
6	Ступінь оновлення технології, необхідний для набуття продуктом потрібних якостей	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зменшиться Збільшиться
7	Рівень сприймання товару суспільством	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизиться Підвищиться
8	Рівень задоволення попиту	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Підвищиться Знизиться
9	Державне регулювання цін на товари галузі	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Посилиться Ослабне
10	Державне регулювання обсягів виробництва галузі	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Посилиться Ослабне
11	Вплив негативних факторів на рівень рентабельності	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зросте Знизиться
12	Вплив позитивних факторів на рівень рентабельності	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизиться Зросте
13	Вплив інших факторів, що формують привабливість СЗГ	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зменшиться Збільшиться
Загальна характеристика перспективи СЗГ (сумарна за п. 1—13)		– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5

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

### «Портфель» підприємства

Поліпродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрямки діяльності. Тут можливі різні комбінації — від «домінуючого» напрямку («стратегічного фокуса»)<sup>1</sup> до «рівноправних бізнесів». За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» під час установаження «напрямків діяльності» підприємства. Цей підхід передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства; сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямами діяльності) у «портфелі».

**Мета «портфеля»** — досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів).

Відсутність такої чітко сформульованої мети ускладнює подальше формування продуктово-товарних стратегій, оскільки не дає змоги встановити пріоритети, виявити послідовність дій та обсяги фінансування. Сфера діяльності, ступінь і вид диверсифікації визначають основні СЗГ — напрямки діяльності (види бізнесу), ступінь «розмаху» диверсифікації та характеристики видів диверсифікації, а саме: *центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної*.

---

<sup>1</sup> «Стратегічний фокус» для багатопрофільного підприємства — пріоритетний напрямок його розвитку, визначений у загальних стратегіях і за допомогою аналізу «портфеля» підприємства на основі багатоваріантних розрахунків з урахуванням обмежень за ресурсами і часовими характеристиками. Найчастіше пов'язаний з профілем виробничого потенціалу та конкурентними перевагами підприємства.

Якщо у сферах діяльності підприємства відсутній досить жорсткий тиск конкурентів, а, навпаки, є можливість розвитку, диверсифікація може бути досить широкою та різноманітною.

Баланс між різними напрямками діяльності (СЗГ) залежить від рішень, прийнятих керівництвом підприємства щодо більшого або меншого їх взаємозв'язку (взаємопідтримки). Можливі різні варіанти: збалансований портфель, у якому внесок кожної СЗГ у доход підприємства однаковий, де «життєві цикли» (ЖЦ) СЗГ збалансовані за термінами проходження етапів ЖЦ тощо, або незбалансований портфель, де обсяги — різні, а також спостерігається неузгодженість показників часу/витрат тощо. Балансування портфелю здійснюється різними методами, які дозволяють з використанням різних критеріїв кінець-кінцем заповнити «стратегічну прогалину» за допомогою визначення рівня покриття витрат на створення нових напрямків діяльності (продуктів) доходами від продажу освоєних товарів (див. рис. 8.2).

Найчастіше процвітаючі підприємства мають збалансовані «портфелі», де враховано особливості великих і малих сфер бізнесу, їхня синергія.

Узагальнюючи зазначені процеси, треба наголосити, що рішення про напрямки діяльності підприємства, ступінь їхньої спеціалізації та диверсифікації мають прийматися з урахуванням таких чинників:

- для спеціалізованого, однопродуктового підприємства — група споживачів, характер потреби, характерні особливості задоволення потреб;
- для диверсифікованих підприємств — сфера діяльності, ступінь та вид диверсифікації, баланс «портфеля».

Кожне підприємство намагається створити привабливий «портфель», для чого використовує широкий спектр методів та інструментів «портфельного» аналізу та планування.

*Мета «портфельного» аналізу* — дослідження наявного та запланованого до виробництва набору продуктів (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для підготовки рішень відносно збереження або зміни складу «портфеля». «Портфельний аналіз» є основою подальшого «портфельного планування».

Змістом *«портфельного» аналізу та планування* є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі. Однак кожна фірма домагається одних і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання якнайбільшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри.



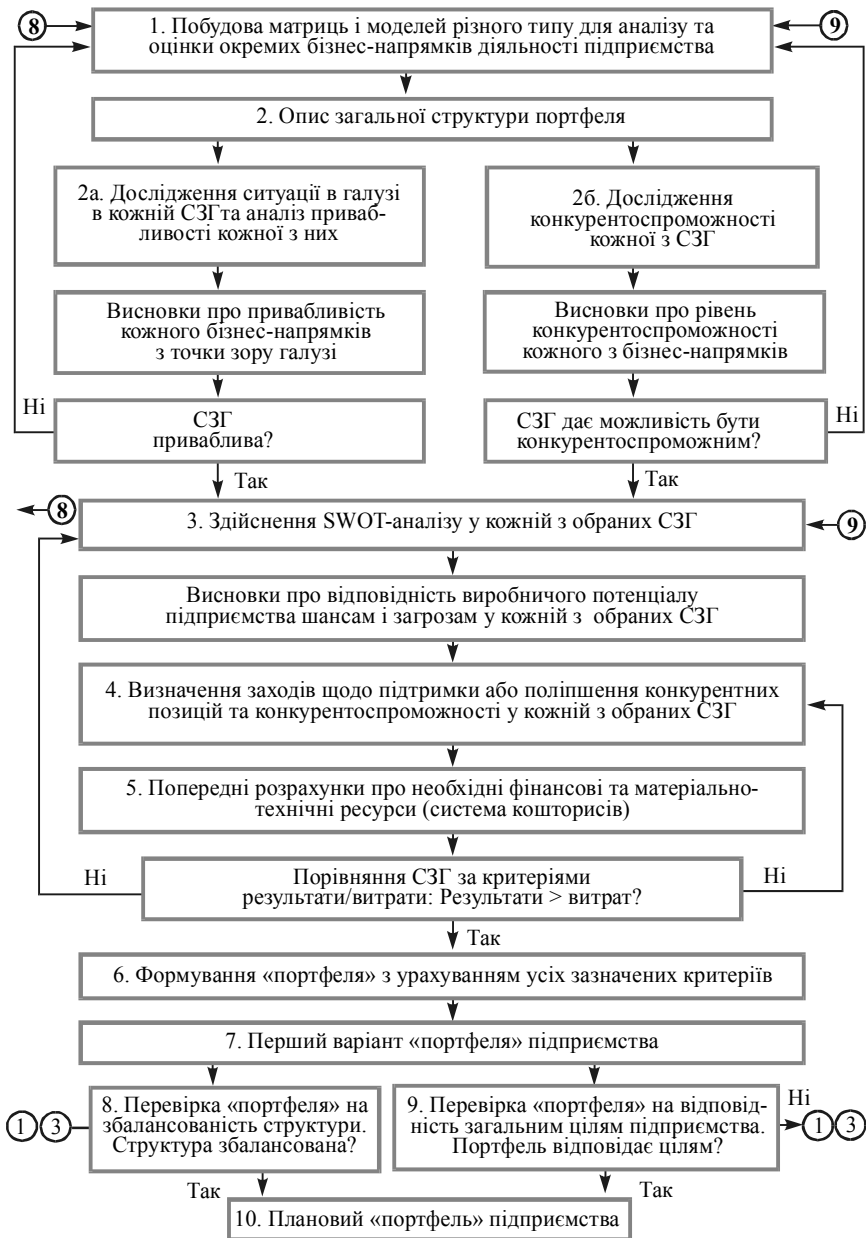


Рис. 8.14. Блок-схема аналізу та планування «портфеля» організації

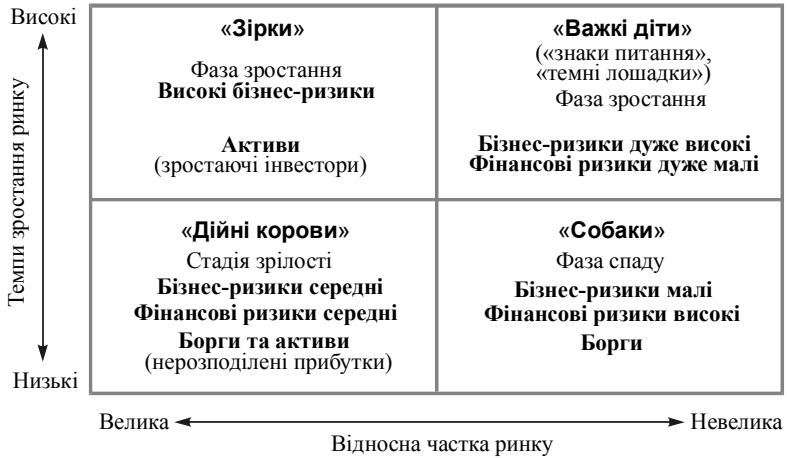
«Портфельні» аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати в певний відрізок часу.

«Портфельні» аналіз та планування із самого початку розвитку використовували *матричні моделі*. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямоків у діяльності підприємства є *двовимірні матриці*, де використовуються будь-які *пари стратегічно важливих локальних та системних критеріїв (показників)*. Найпоширеніші показники, що використовуються під час побудови матриць, такі:

- частка ринку;
- темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства);
- перспективи окремої галузі або сектора економіки;
- конкурентоспроможність;
- оцінка споживачів виготовленої продукції;
- ефективність виробництва певного типу продукту тощо

Найчастіше використовуються матриці такого типу: ростодольова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group — матриця BCG), «Скандстрат», «аналіз прихильності» (розробка консалтингової фірми BZB), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця), а також матриця «балансу життєвих циклів» (Hofet-Arthur D. Little). Коротко розглянемо їх зміст та способи використання.

Матриця BCG (рис. 8.15) свого часу була значним внеском до інструментарію стратегічного планування, оскільки пов'язувала ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Широке застосування цієї моделі пояснювалося можливістю формулювання типових фінансових заходів щодо окремих напрямків діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками. Застосування матриці BCG допомогло усвідомити, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, і частково зрозуміти причини цих змін. Ще однією перевагою такого підходу було те, що створювалося підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій «зростання, стабілізації та виведення на ринок» окремих видів продуктів (рис. 8.16). Але згодом у матриці BCG, як і в кожному явищі, виявилися й недоліки.



**Примітка:** «Зірка» — вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма — об'єкт аналізу. Використовуються стратегії розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування тощо

«Корова» — вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, що її має на певний період часу фірма — об'єкт аналізу. Використовуються стратегії підтримки, отримання максимального прибутку, іноді — «збору врожаю» тощо.

«Собака» — вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма — об'єкт аналізу. Використовуються стратегії «збору врожаю», виходу з бізнесу, ліквідації.

«Важка дитина» — вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма — об'єкт аналізу. Використовуються стратегії «поширення» або збереження позицій.

Рис. 8.15. Стандартні характеристики та рішення за моделлю БКГ

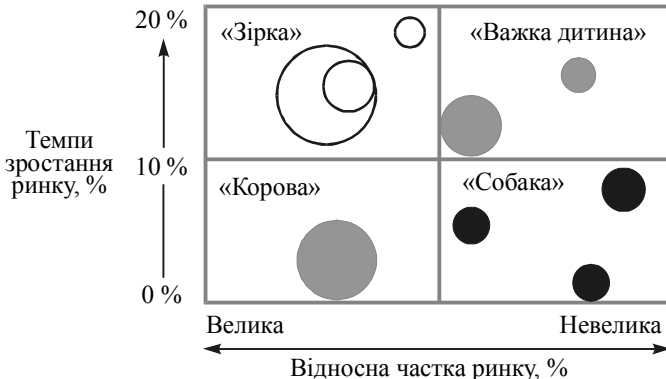


Рис. 8.16. Матриця Бостонської консалтингової групи («зростально-дольова») — умовний приклад

1. Більшість СЗГ (бізнес-напрямоків) характеризуються середніми показниками: ринки розвиваються середніми темпами, частки ринку, які займають підприємства, не є дуже великими або дуже малими. У матриці BCG відсутні такі чинники, які б характеризували особливості виробництва.

2. Розподіл СЗГ (бізнес-напрямоків) на чотири складових: «зірки», «корови», «собаки» та «важкі діти» дуже спрощений, як і міркування про їхні перспективи та дії, які б дали змогу перетворити ці сподівання на реальність. Так, не всі бізнес-напрямки з невеликою часткою ринку є «собаками» або «важкими дітьми». Здебільшого ці напрямки виявлялися стабільними, прибутковими та конкурентоспроможними. Відомо також випадки, коли «зірки» або «корови» перетворювалися насправді на «собак» або банкрутували.

3. Матриця BCG, як показав досвід, є ненадійним інструментом визначення відносних інвестиційних можливостей у бізнес-напрямах. Не підтверджується на практиці, що інвестиції в «зірку» вигідніші, ніж у «корову». Немає також надійних відповідей на запитання: чи можуть грамотні інвестиції перетворити «собаку» на «зірку» чи на «корову»?

4. У моделі, що розглядається, не враховано стан галузі, де діє підприємство, а це важливо. У галузі з низькими темпами зростання роль «коров» не може бути надійно виконуваною, оскільки навіть при невеликих темпах інфляції для підтримки цього напрямку потрібно багато (або навіть усі) фінансових ресурсів, що зменшує або зводить нанівець можливості реінвестування прибутків підприємства в інші напрямки. Низькі темпи зростання галузі збільшують конкурентну боротьбу між фірмами, що може призвести до падіння частки ринку «корови», а це означає зменшення межі доходів і розмірів додаткових коштів, які можна залучити у вигляді інвестицій.

5. Одним із тверджень авторів «матриці BCG» є тісний зв'язок між часткою ринку та прибутковістю, зумовленою ефектом «кривої досвіду» (див. далі). Тут не враховуються особливості окремих галузей: в одних — велика частка ринку дає економію на одиницю витрат, в інших — ні. Це свідчить про те, що частка ринку — це не дуже точний показник перспективності бізнес-напряму.

6. У межах моделі неможливо надійно спрогнозувати довгострокову привабливість того чи іншого бізнес-напряму, користуючись показниками темпу зростання ринку/частки ринку, які передбачені матрицею BCG.

Особливе значення для прийняття рішень щодо включення СЗГ до «портфеля» є «крива досвіду» (рис. 8.17), яка орієнтує на

дослідження зв'язку масштабів та ефективності виробництва з розмірами СЗГ (що обслуговується). Експериментально встановлено закономірність: зростання виробництва в два рази еквівалентно зниженню витрат на одиницю продукції на 20 %. Розробка стратегії на базі такого підходу означає стратегію економії на масштабах виробництва та спеціалізації, як реалізацію основної конкурентної переваги. Цю модель можна вважати «передмовою» до вивчення таких явищ як «точка беззбитковості» та загально конкурентної стратегії «лідирівання на основі зниження витрат» (за Портером).

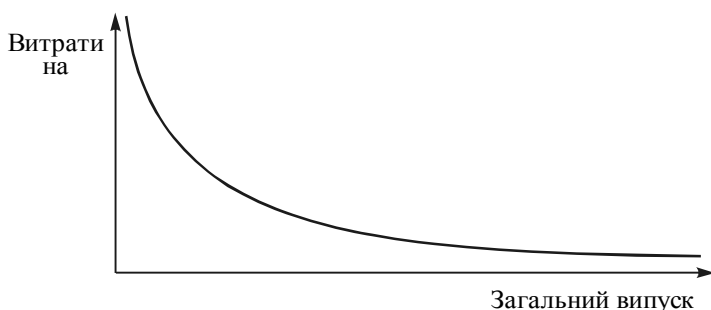
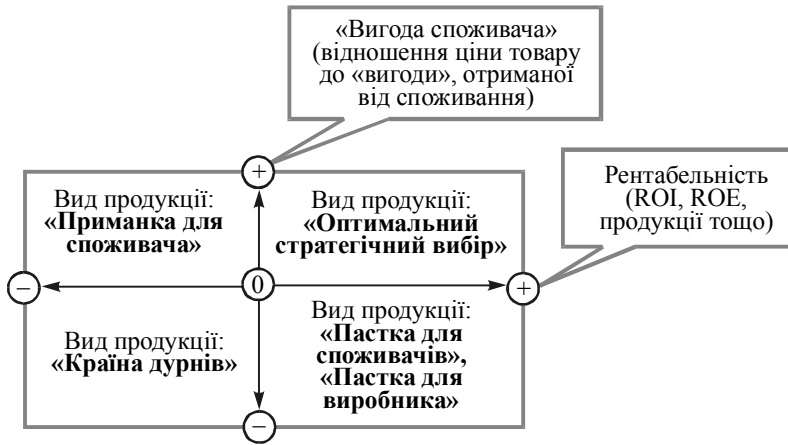


Рис. 8.17. Крива досвіду

Подальший розвиток зазначених моделей, які застосовувалися на початку «портфельного планування», відбувався в напрямку дослідження джерел конкурентних переваг, а не просто констатацією наявності та розмірами їх. Зараз є відомими декілька варіантів матриць BCG з різними характеристиками (деякі з них розглядалися — рис. 8.11 та розглядатимуться нижче).

Подолання обмеженості підходів, які орієнтуються на суто ринкові характеристики продукції демонструють матриці в яких порівняльні критерії відносяться, як до ринкових так і до виробничих сторін.

Матриця консалтингової фірми «Скандстрат» (рис. 8.18) містить такі критерії, як «вигода покупця» (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до «вигоди», яку отримує покупець при споживання товару, причому «вигода» визначається експертним шляхом) так і «вигода виробника» (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності — ROI, ROA, ROE та рентабельності продажу, одиниці продукції тощо).



**Примітка:** *«Оптимальний стратегічний вибір»* — вид продукції, яка забезпечує як вигоду виробника (наприклад, дохід на вкладені інвестиції), так й вдоволення потреб покупців в межах допустимих цін. Використовуються стратегії розвитку, пріоритетного інвестування тощо.

*«Пастка для споживача»* — вид продукції, що характеризується прибутковістю виробництва, тобто «вигодою виробника», а також відсутністю «вигоди» для покупця, який не отримує товару з якостями, що відповідають ціні. Захист прав споживачів, а також входження в ринок конкурента з більш привабливими співвідношеннями «ціна / якість» перетворює цю продукцію на *«пастку для виробника»*, оскільки покупець перестає купляти товар у підприємства, яке не опікується його потребами. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від монопольного утримання ринку, до — гнучкого реагування на ситуацію, різні типи конкурентних стратегій тощо.

*«Приманка для споживача»* — вид продукції, що характеризується збитковістю для виробника та вигідністю використання для споживача. Така ситуація може виникнути або внаслідок помилок керівників підприємства, або — на основі рішень про необхідність тимчасово поступитися своїми інтересами для формування ринку на новий, незвичний споживачу товар. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від стратегій зниження витрат, до — стратегій формування ринку.

*«Крайна дурнів»* — вид продукції, який є невигідним як споживачеві, так і виробникові. Використовуються стратегії скорочення та ліквідації.

Рис. 8.18. Матриця фірми «Скандстрат»

Приклад матриці «Скандстрат» демонструє необхідність та можливість урахування інтересів виробників та покупців. Детальне дослідження складових запропонованої моделі дозволяє приймати рішення щодо формування «портфелю підприємства», збалансованого за критеріями вигідності споживача та ефективності виробництва. Такий підхід, безумовно, є більш обґрунтованим, у порівнянні з «росто-дольовою» матрицею БКГ, де враховуються тільки ринкові характеристики продук-

ції, що виготовляється. Однак, матриця «Скандстрат» теж має свої обмеження:

1. «Вигідність» споживання оцінюється експертним шляхом, отже — залежить від методів, які використовуються для отримання інформації та кваліфікації дослідників. Модель не передбачає усталеного методичного підходу визначення окремих складових, тому запропоновані авторами висновки не забезпечені методично.

2. Розподіл продукції, що випускається, за квадрантами дуже спрощений. «Попадання» того або іншого продукту у квадрант зумовлюється різними причинами, тоді як усі вони отримують однакову назву. Визначення стратегій щодо окремих продуктів потребує більш глибокого аналізу.

3. Модель не дає можливості надійно спрогнозувати перспективу окремих бізнес-напрямоків, наслідки вибору та виконання стратегій.

4. Відсутні стандартні стратегії для окремих квадрантів.

5. Модель не надає можливості визначити «критичний рівень» продукції, яка опинилася у «приманці для споживача» та «пастці».

Проте, зазначені недоліки моделі, що розглядається, не зменшують її використання як допоміжного інструмента під час аналізу та планування «портфеля».

Консалтингова фірма BZB запропонувала свою матрицю для аналізу та планування «портфелю». В цій моделі використовуються як критерії показники «значення товару для покупця» та «якість виконання». Такі критерії спрямовують аналіз на перевірку доцільності випуску тих чи інших товарів («значення товару») з необхідним рівнем якості («якість виконання»). Тобто, як і в матриці «Скандстрат» застосовується як ринкові (споживчі), так і виробничі критерії.

В залежності від того, в якій саме квадрант попаде той або інший вид продукції, спрямованість стратегічних рішень буде різна: або підвищувати значення товару для покупця («вигоду споживача» — за матрицею «Стандарт»), тобто впливати на параметри попиту, або змінювати умови виробництва (підвищувати «якість виконання» — за BZB; зменшувати «вигоду виробника», тобто знижувати витрати чи підвищувати продуктивність — за матрицею «Скандстрат»), тобто впливати на виробництво. Так само, як й у попередній моделі, тут є подібні обмеження, що пояснюються досить жорсткою градацією класифікаційних ознак стосовно продуктів (бізнес-напрямоків) до окремих квадрантів. Матриця BZB має використовуватися як один з інструментів при аналізі та плануванні портфеля підприємства, для розробки продуктово-товарних стратегій.

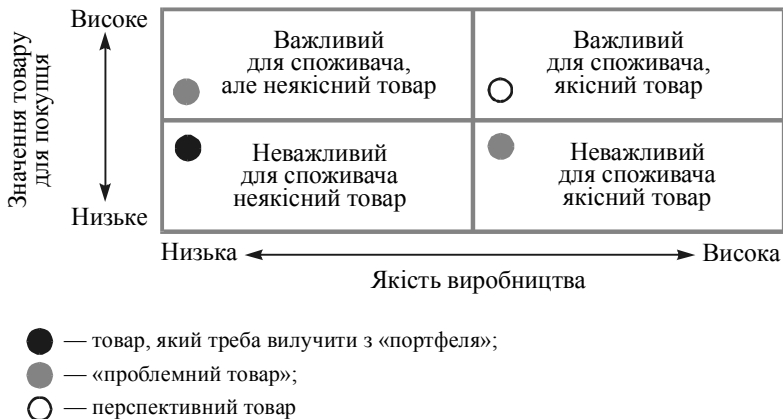


Рис. 8.19. «Аналіз закріплення» (за VZB)

Найвідомішими та найбільш розповсюдженими є чотириохвядрантні матриці. Найбільш уживані розглянуто. Вони доволі прості та забезпечують певний рівень обґрунтованості рішень, що приймаються на їх основі.

Більш розвиненою моделлю, яка використовується для портфельного аналізу та проектування, є дев'ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», яка співпрацювали з відомою фірмою «Дженерал Електрик» («GE-McKinsey»). У ній, на відміну від попередніх, використовуються системні критерії: «конкурентна позиція фірми» та «привабливість виду діяльності» (табл. 8.6 та рис. 8.20).

Таблиця 8.6

**КРИТЕРІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КООРДИНАТ МОДЕЛІ  
«ДЖЕНЕРАЛ-ЕЛЕКТРИК — МАК-КІНСІ»**

Конкурентний позиція	Привабливість напрямку діяльності (бізнесу)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносна частка ринку.</li> <li>2. Різниця у прибутковості товарів відносно основних конкурентів.</li> <li>3. Здатність конкурувати по цінах і якості на певному ринку.</li> <li>4. Технологічні переваги організації.</li> <li>5. Маркетингові переваги організації.</li> <li>6. Рівень менеджменту.</li> <li>7. Значення певних споживачів та ринку для організації.</li> <li>8. Гнучкість в реакції на зміни в оточенні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розмір та темпи зростання ринку.</li> <li>2. Характеристика конкуренції.</li> <li>3. Прибутковість ринку.</li> <li>4. Вимоги до технологій та інвестицій для розширення (збереження ринку).</li> <li>5. Бар'єри входу/виходу з галузі.</li> <li>6. Сезонність попиту.</li> <li>7. Вплив циклічності на виробництво.</li> <li>8. Вплив зовнішнього середовища на СЗГ</li> </ol>



		Привабливість видів діяльності (бізнесу, галузі)		
		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	<i>Зростання;</i> • пошуки шляхів лідирування; • максимізація інвестицій	<i>Вибіркове зростання</i> (пошук «сегментів росту»); • контрольоване інвестування; • підтримка позиції	<i>Підтримка «граничної» позиції;</i> • стабілізація; • пошуки готівки; • інвестування в підтримку досягнутого рівня
	Середня	<i>Вибіркове зростання;</i> • оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; • визначення слабкостей та запобігання їм; • підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування	<i>Стабілізація;</i> • визначення зростаючих сегментів; • вибіркове інвестування; • скорочення в окремих напрямках	<i>Скорочення напрямку (асортименту);</i> • мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); • позиція «відмови» від підтримки (деінвестування) або плановий вихід
	Низька	<i>Стабілізація;</i> • пошуки ніш; • розгляд варіанта придбання (створення спільного підприємства); • планове скорочення	<i>Стабілізація;</i> • пошуки ніш (вибіркове інвестування); • розгляд варіанта виходу («збирання врожаю» або деінвестування)	Ліквідація, швидкий вихід

Рис. 8.20. Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю «Дженерал-Електрик — Мак-Кінсі»

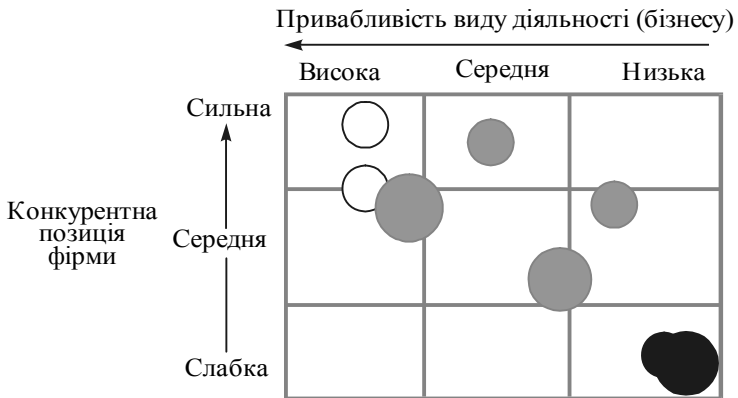


Рис. 8.21. Модель «Дженерал-Електрик — Мак-Кінсі» (умовний приклад)

Матриця «Дженерал-Електрик — Мак-Кінсі» має деякі переваги порівняно з матрицею БКГ. Розглянемо деякі з них.

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

2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.

3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, у разі потреби становища, що склалося.

4. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як показали дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

Водночас модель, що розглядається, має такі недоліки:

- матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формування стратегій, але вони не можуть розкрити специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку;

- матриця «GE-McKinsey» має ті самі недоліки, що й матриця VCG, — не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

- ринкові параметри розглядаються у статистиці, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт—ринок»;

- конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо).

Зараз існує досить широкий вибір видів серед десятків моделей аналізу та планування «портфеля» підприємства, де використовуються *локальні* або *системні* критерії вибору окремих СЗГ для включення або виведення їх з «портфеля».

**Локальний критерій** — це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що

визначає етап у досягненні конкретної мети, виконанні певної стратегії чи заходу з погляду їхнього внеску у формування системного критерію.

**Системний критерій** — це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості параметра СЗГ (або іншого досліджуваного об'єкту), визначеного як система факторів і шляхів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії або заходу) з точки зору внеску цього параметра в досягнення загальної мети підприємства.

Локальні критерії визначають у такому порядку:

- знаходять показники, які б адекватно визначали характеристики фактора;
- встановлюють інтервали допустимих коливань показників;
- обчислюють ці показники за фактично здійсненими роботами;
- знаходять експертні оцінки причин формування досягнутих кількісних характеристик локальних критеріїв.

У разі використання якісних характеристик локальних критеріїв в основному застосовуються експертні методи оцінки на основі шкал інтервалів або порядкових шкал. При цьому значного поширення набувають методи ранжування, парних порівнянь або безпосередньої оцінки.

Методи обчислення системних критеріїв у рангах можуть базуватися на лексикографічній впорядкованості локальних пріоритетів, що виміряні в рангах. Відомо також методи обчислення системних критеріїв за локальними з використанням шкали інтервалів [12, 14, 46].

Виокремивши системні та локальні критерії, можна побудувати майже необмежену кількість матриць для аналізу СЗГ з різних точок зору, що забезпечує точність у формуванні «портфеля» підприємства.

У «портфельному» аналізі та плануванні СЗГ розглядається як будівельний блок «портфеля» підприємства, що дає змогу здійснювати їх взаємозамінність (модульний принцип) залежно від характеристик та обраних стратегій. Для кожної СЗГ можуть бути застосовані стратегії в діапазоні: стандартні стратегії, що розробляються для СЗГ, орієнтовані на споживання однорідної продукції (вугілля, нафта, електроенергія, чавун тощо), стандартні стратегії з «косметичним» коригуванням щодо змін у рекламі, ФОПСТИЗ тощо, спеціальні стратегії для окремих (як правило, великомасштабними) СЗГ, мішаний варіант для поліпродуктових підприємств (найчастіше — конгломератів).

На основі «портфельного аналізу» по кожному з напрямків діяльності (СЗГ) можуть бути розроблені такі стратегічні альтернативи їх подальшого існування:

- агресивна експансія (офензивна стратегія);
- зміцнення позиції на ринку (дефензивна стратегія);
- скорочення діяльності;
- реструктуризація виробничо-збутового потенціалу;
- підготовка до розпродажу та закриття окремих підрозділів підприємства (табл. 8.3, рис. 8.5).

Координуючи різні напрямки діяльності під час формування «портфеля», підприємство має змогу підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок взаємодоповнення, синергізму, який надає додаткові переваги, яких неможливо досягти за умов, коли «стратегічний портфель» є простою сумою окремих планів розвитку наявних напрямків (СЗГ). За допомогою «стратегічного портфеля» можна визначити інвестиційні пріоритети та основи для розподілу ресурсів, досягши більшої ефективності їх використання. Досконалішою моделлю аналізу та формування «портфеля» підприємства є «матриця балансу життєвого циклу СЗГ».

Для використання зазначеної моделі слід нагадати деякі особливості концепції «життєвого циклу» продукції (товарів). Життєвий цикл продукції характеризується різними етапами, на кожному з яких вона має різні показники. (рис. 8.22 і 8.23). Щоб підприємство працювало ритмічно та прибутково, доцільно враховувати ці показники.

Модель, що отримала назву «матриця балансу життєвого циклу СЗГ», запропонована Хофером [64, с. 378—754] і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 16 квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію організації в галузі. Як і в попередніх моделях, розміри кола відповідають розмірам ринку, а сектори визначають ринкову частку, яку займає на ньому підприємство. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансування «життєвих циклів» окремих СЗГ (бізнес-напрямків) у «портфелі» фірми.

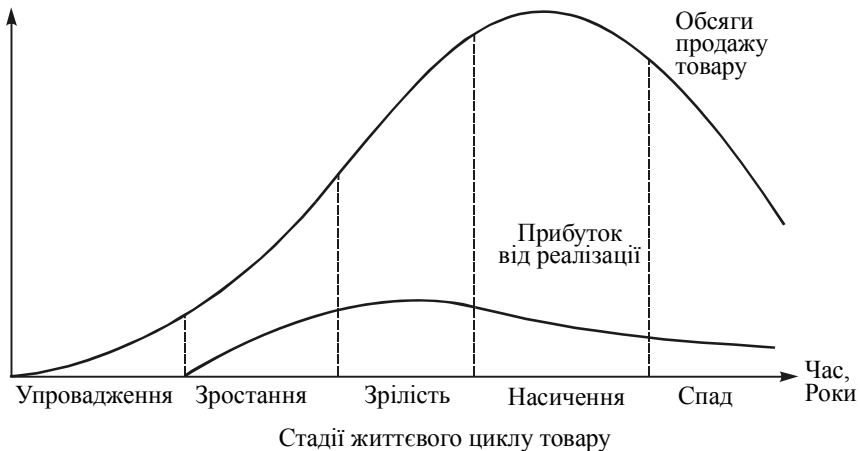
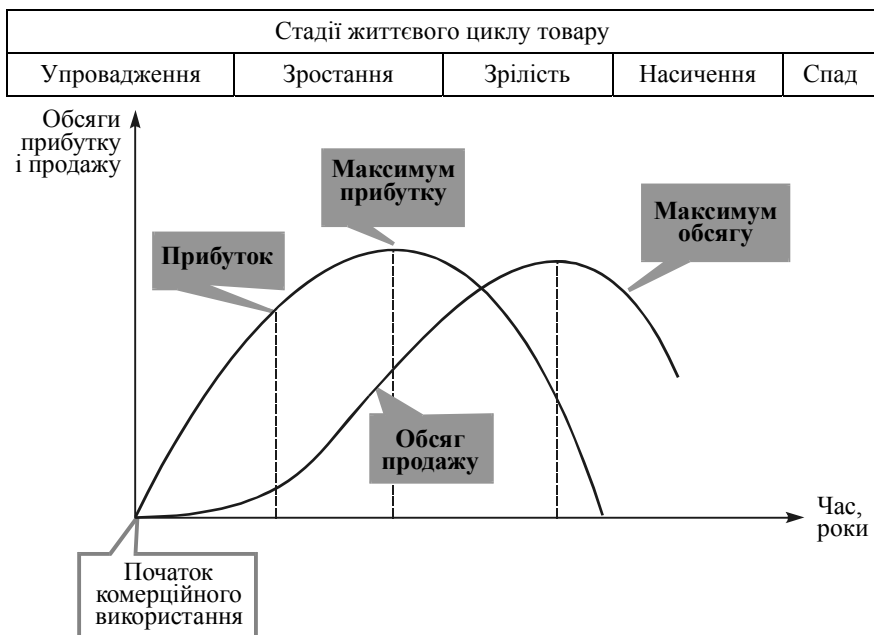


Рис. 8.22. Динаміка прибутку і обсягу продажу протягом «життєвого циклу» товару



**Примітка.** Прибуток і продаж подані в різних масштабах

Рис. 8.23. Основні стадії життєвого циклу товару в період його реалізації на ринку

## СТАНДАРТНІ РІШЕННЯ ЗА «МАТРИЦЕЮ БАЛАНСУ ЖИТТЄВИХ

		Зародження	Зростання (1-ша та 2-га фази)
Конкурентна позиція (стагус)	Переважає (дуже високий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Швидке зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидке зростання</li> <li>• Досягнення цінового лідерства</li> <li>• Оновлення</li> <li>• Захисна позиція</li> </ul>
	Сильна (високий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Диференціація</li> <li>• Швидке зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидке зростання</li> <li>• Захват ринку</li> <li>• Досягнення цінового лідерства</li> <li>• диференціація</li> </ul>
	Сприятлива (середній)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Диференціація</li> <li>• Фокусування</li> <li>• Швидке зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диференціація</li> <li>• Фокусування</li> <li>• Захват ринку</li> <li>• Зростання на основі розвитку виробництва</li> </ul>
	Слабка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Зростання з розвитком виробництва</li> <li>• Фокусування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збір врожаю</li> <li>• Захват ринку</li> <li>• Утримання ніші</li> <li>• Пошук нової ніші</li> <li>• Фокусування</li> <li>• Зростання з розвитком виробництва</li> </ul>
	Збиткова	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення витрат</li> <li>• Пошук ніші</li> <li>• Захоплення ніші</li> <li>• Зростання з виробництвом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перепрофілювання виробництва</li> <li>• Скорочення</li> </ul>

Стандартні стратегії, згідно з «матрицею балансу життєвих циклів продуктів» подано у порядку переваг (табл. 8.7). Це ще раз демонструє багатоваріантність рішень, що їх можуть приймати керівники та власники організацій.

«Матриця балансу життєвого циклу СЗГ» (табл. 8.8) базується на таких засадах.

1. СЗГ різняться за конфігурацією графіка «життєвого циклу» та часовим параметром.

2. Треба поділити СЗГ так, щоб «провал» в одній СЗГ не призводив до загального «провалу» діяльності підприємства, тобто досягти певного чергування етапів «життєвого циклу» різних СЗГ.

Таблиця 8.7

**ЦИКЛІВ» ЗГІДНО З ФАЗАМИ «ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТІВ»**

Зрілість	Старіння
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Захисна позиція</li> <li>• Досягнення цінового лідерства</li> <li>• Оновлення</li> <li>• Швидке зростання (на новій базі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Захисна позиція</li> <li>• Фокусування</li> <li>• Оновлення</li> <li>• Зростання (на новій базі) або</li> <li>• Ліквідація напрямку</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досягнення цінового лідерства</li> <li>• Оновлення</li> <li>• Фокусування</li> <li>• Диференціація</li> <li>• Зростання (на новій основі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук ніші</li> <li>• Утримання ніші</li> <li>• Оновлення, зростання з виробництвом</li> <li>• «Збір врожаю» (або ліквідація)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збір врожаю</li> <li>• Утримання ринку</li> <li>• Пошук ніші</li> <li>• Утримання ніші</li> <li>• Оновлення</li> <li>• Диференціація</li> <li>• Фокусування, зростання з виробництвом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економія на витратах</li> <li>• «Збір врожаю»</li> <li>• Диференціація</li> <li>• Зростання на новій базі (або ліквідація)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Збір врожаю» перепрофілювання</li> <li>• Пошук ніші</li> <li>• Скорочення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економія на витратах</li> <li>• Скорочення</li> <li>• Ліквідація</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ліквідація (поступова або негайна)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ліквідація (негайна)</li> </ul>

3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості підприємства.

Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування «портфеля» залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники підприємства. Можливо, підприємству доцільно побудувати всі моделі, щоб сформувати загальну картину з погляду різних перспектив. Кожен з підходів має свої «за» й «проти», однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягнувши аналітичної повноти та точності в опису ситуації, яка склалася, можна створити підґрунтя для розв'язання більш складної проблеми — формування та управління «портфелем» з метою отримання якнайкращих результатів від використання ресурсів підприємства.

Таблиця 8.8

## МАТРИЦЯ БАЛАНСУ «ЖИТТЄВИХ ЦИКЛІВ» СЗГ (приклад)

Капітало-вкладення	Екстраполяція	/	/	/	/	/	/
	Контр. цифра						
Прибутки	Екстраполяція						
	Контр. цифра						
Обсяг продажу	Екстраполяція						
	Контр. цифра						
Конкурентний статус (наявний)	Дуже високий						Короткострокова перспектива
	Високий		СЗХ <sub>2</sub>				
	Середній						
	Слабкий					СЗХ <sub>1</sub>	
	Збитковий						
Фази ЖЦ	Становлення	Е	Г <sub>1</sub>	Г <sub>2</sub>	М	Д	
	Перша фаза зростання						
Конкурентний статус (прогноз)	Дуже високий		СЗХ <sub>3</sub>		СЗХ <sub>2</sub>		Довгострокова перспектива
	Високий						
	Середній		СЗХ <sub>4</sub>		СЗХ <sub>2</sub>		
	Слабкий					СЗХ <sub>1</sub>	
	Збитковий						
Обсяг продажу	/	/	/	/	/	/	
Прибутки	/	/	/	/	/	/	
Капітало-вкладення	/	/	/	/	/	/	

○ — Розмір ринку    ◐ — Частка компанії    — — Довгострокові позиції  
 ----- «Заявлені позиції» (для перспективної роботи)



«Портфельне планування» на початку 1980-х років зіткнулося з проблемою масштабів (розмаху) диверсифікації. Виникло два підходи в розв'язанні цього питання.

1. Диференціація «портфеля» має бути мотивованою синергією між різними напрямками діяльності (підсистемами, що відповідають за їхнє здійснення). Це пов'язано з наявністю спорідненої, горизонтальної чи концентричної (центрованої) диверсифікації.

2. Диференціація «портфеля» без будь-яких обмежень, яка базується на неспорідненій, конгломератній диверсифікації, менш ефективна, оскільки, як показав досвід збанкрутілих конгломератів і фірм, що нині занепадають (наприклад, ІТТ, TRW та ін.), дає малу частку «доданої вартості», що відбивається на загальній ефективності.

Аналіз взаємозв'язку та взаємопідтримки окремих СЗГ треба здійснювати залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів (табл. 8.9). У таблиці використовуються експертні оцінки щодо щільності взаємодії окремих СЗГ.

Таблиця 8.9

#### АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ СЗГ

Поставляючі СЗГ					
	СЗГ <sub>1</sub>	СЗГ <sub>2</sub>	СЗГ <sub>3</sub>	СЗГ <sub>4</sub>	Сумарна залежність
СЗГ <sub>1</sub>	<del>X</del>	1	2	4	
СЗГ <sub>2</sub>	7	<del>X</del>	9	4	
СЗГ <sub>3</sub>	5	3	<del>X</del>	5	
СЗГ <sub>4</sub>	3	2	4	<del>X</del>	
Сумарний внесок					<del>X</del>

Кожна цифра в таблиці — експертна оцінка ступеня взаємозв'язку «поставляючих» та «одержуючих» СЗГ<sup>1</sup>. Характер взаємозв'язку СЗГ може бути дуже різноманітним: реалізація загальної ідеї, спільне створення продукції, використання однієї системи ФОПСТИЗ тощо. До форми додається характеристика

<sup>1</sup> «Поставляючі» та «одержуючі» СЗГ визначаються згідно з етапами виробничого або управлінського процесу. Перші надають певні послуги, поставляють деталі або вузли, другі — використовують послуги або напівфабрикати у своїй діяльності.

навного та можливого взаємозв'язку, а також заходи щодо кооперації, інтеграції та делегування повноважень між окремими напрямками діяльності.

Окрема проблема, яка постає перед розробниками «портфеля» підприємства — це *досягнення синергії між різноманітними напрямками діяльності*

*Синергія* формується за рахунок взаємопідтримки та взаємодоповнення різних бізнес-напрямків, спрямованих на обслуговування СЗГ, окремих підсистем виробничо-управлінської системи підприємства, а також із залученням партнерів з поза меж підприємства. Наприклад, встановлення зв'язків з науково-дослідними, інформаційно-аналітичними організаціями дає змогу прискорити процес освоєння нових видів виробів і каналів збуту. Розвиток освітнього напрямку стимулює видання підручників, методичних посібників, створення навчальних комп'ютерних програм тощо.

На відміну від більшості матричних моделей, що застосовуються для «портфельного» аналізу та планування, в процесі аналізу взаємопідтримки СЗГ широко застосовуються їхні виробничі характеристики.

Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:

- загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожною СЗГ (бізнес-напрямком): зростання, підтримка (стабілізація), скорочення, «збирання врожаю» або ліквідація;
- висновок про освоєння (або ні) нових СЗГ (бізнес-напрямків) для ліквідації «стратегічної прогалини»;
- розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»;
- виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії;
- перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.

У плановому «портфелі» відображено збалансований різними способами набір найперспективніших СЗГ.

### **Виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій**

Будь-який «портфель» підприємства не може бути сформований раз і назавжди. Зміни в попиті зумовлюють необхідність змін у продукції, що її виготовляє підприємство, а це, у свою чергу, потребує змін у виробничому процесі.

Якщо ринок формулює вимоги до продукції, яку має випускати підприємство, щоб забезпечити її збут, виробництво виступає тим фактором, який характеризує можливості більшого чи меншого рівня задоволення цих вимог (більш детально про виробничі стратегії див. підрозділ 8.6). Як зазначалося, лише поєднанням споживчо- та виробничо-орієнтованого підходу до планування діяльності підприємства можна забезпечити успіх, тому при аналізі будь-якої СЗГ і формуванні для неї продуктової стратегії замало користуватися лише ринковими характеристиками. Треба враховувати параметри попиту і пропозиції (рис. 8.24).

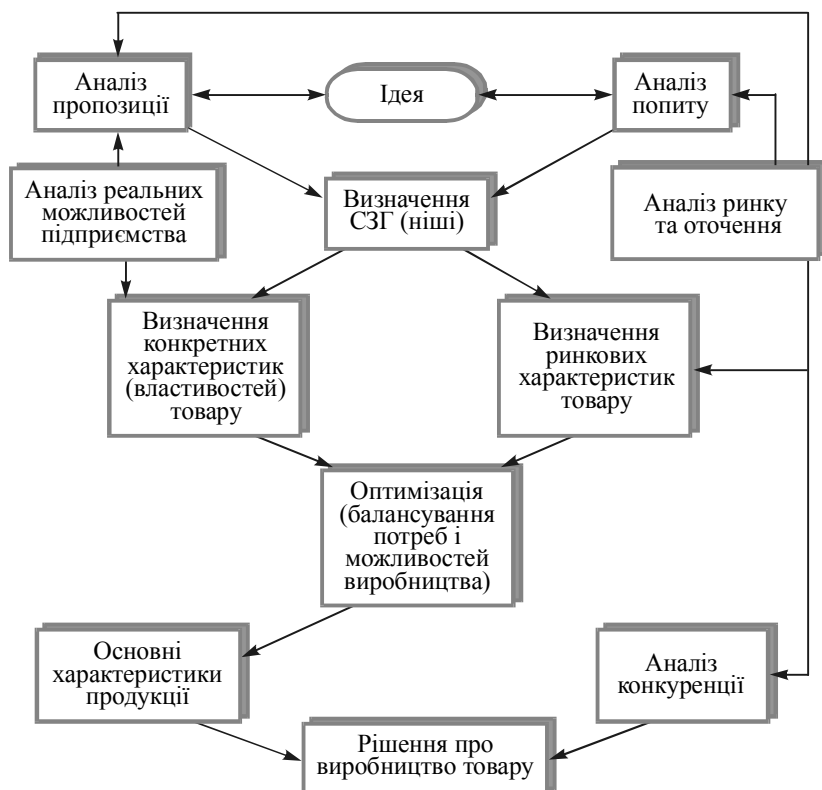


Рис. 8.24. Етапи процесу прийняття рішення про виробництво товару

Критерії вибору продуктивних стратегій (стратегій роботи на СЗГ) можна поділити на дві основні групи.

Ринкові:

- місткість ринку;

- прогноз попиту (розвиток/скорочення);
- загальне становище на ринку (конкурентна позиція), частка ринку;
- рівень цін і прибутковості в галузі;
- наявні та можливі конкуренти, прогноз у розвитку конкуренції;
- наявні та можливі товари-замінники;
- можлива тривалість «життєвого циклу» товару;
- вплив сезонних та інших циклічних факторів на попит;
- характер і міцність бар'єрів входу/виходу;
- доступність та рівень якості постачання необхідними компонентами;
- комерційна ефективність наявних і запланованих до випуску товарів (результати «аналізу портфеля»);
- ефективність роботи каналів розподілу та збуту;
- Виробничі:
  - можливі обсяги виробництва;
  - потреба в інвестиціях (обсяги та терміни);
  - рівень і терміни окупності проектів;
  - рівень патентного захисту (товару, технології, способу виробництва);
  - імовірність конкурентоспроможного конструкторсько-технологічного розв'язання проблем виробництва та використання товару;
  - можливий рівень витрат на: експериментальну стадію; модернізацію та реконструкцію діючого виробництва і на створення або придбання нового виробництва;
  - терміни завершення етапів робіт і час створення комерційно завершеного товару;
  - перелік можливих складностей технічного, фінансового, кадрового й іншого характеру та способи їхнього подолання;
  - рівень ефективності виробництва при реалізації продукції за конкурентоспроможною ціною.

Рішення про напрямки діяльності (бізнесу) з освоєння тих чи інших СЗГ, що спрямовують підприємство, відмовитися від одних і освоїти нові СЗГ, тісно пов'язані з виробничим потенціалом фірми. Дуже ризикованою є продуктова стратегія, яка не відповідає цільовій спрямованості виробничого потенціалу підприємства (див. підрозд. 3.4). Цільова спрямованість та «навички» потенціалу оцінюються за профілем виробничої системи — основної ланки підприємства, а інтервал відмінностей між «старою» та новою продукцією «задають» масштаб і характер змін у виробничому процесі. У разі великих розбіжностей у наявних і необхідних властивостях потенціалу, тобто за перепрофілювання, фірма

стає початківцем у новій сфері, відмовившись від того, що вона вміє та здатна робити краще та ефективніше за інших.

Крім того, треба враховувати, що будь-які різкі зміни у виробництві супроводжуються падінням обсягів виробництва, а іноді потребують зупинки виробничого процесу (тимчасово — для переобладнання або зовсім — у разі запровадження нової продукції), тому у продуктових стратегіях найчастіше використовують еволюційний підхід до їхньої зміни.

Це відбивається в оцінках рівня ризику щодо нових продуктових стратегій. Ризик підвищується, коли в одній стратегії планується до освоєння «новий продукт та новий ринок». За оцінками І. Ансофа [7], розподіл імовірностей досягнення запланованих обсягів реалізації може бути таким (табл. 8.10).

Таблиця 8.10

**МАТРИЦЯ «ПРОДУКТ — РИНОК»**

Характеристика ринку	Продукція, що виготовляється зараз (автомобілі бізнесменам на прокат)	Нова продукція, але пов'язана з тією, що виготовляється (автомобілі дружинам бізнесменів)	Цілком нова продукція (недільні тури)
Існуючий ринок	90 %	60 %	30 %
Новий, але пов'язаний з існуючим	60 %	40 %	20 %
Цілком новий	30 %	20 %	10 %

Еволюція продуктових стратегій на підприємстві може відбуватися в такому порядку.

1. Освоєння виробництва та збуту нового продукту.
2. Збут освоєного продукту на нових ринках.
3. «Раціоналізація використання» (тобто знаходження нового застосування для існуючих продуктів).
4. «Підживлювальна інтеграція» (наприклад, виготовлення напівфабрикатів, запчастин, що входять як складові до основного продукту, на продаж).
5. Територіальна експансія або всебічна інтеграція (наприклад, з постачальниками та системою збуту для впровадження загальних стандартів високого рівня якості на всі компоненти).
6. Виробничо-технічна еволюція з метою уникнення слабких місць існуючих продуктів і підвищення їхніх техніко-економічних показників (насамперед зниження собівартості).

7. Щорічна модифікація продукту (в тому числі «косметично-го коригування») — центрована диверсифікація.

8. Споріднена диверсифікація (виготовлення серії продуктів на основі базового).

9. Неспоріднена диверсифікація (тобто виробництво доповнюючих товарів).

10. Конгломератна диверсифікація (освоєння непов'язаних з основним бізнес-напрямком видів виробів або послуг).

11. Баланс «життєвих циклів» продуктів (СЗГ) з метою отримання синергічного ефекту.

12. Залучення додаткових інвестицій для розвитку підприємства в різних напрямках (робота з певним «стратегічним набором» з метою вдосконалення всіх підсистем підприємства).

13. «Закриття» циклу обігу грошей за рахунок гнучкої системи збуту (кредити, знижки, подарунки тощо).

Етапи 1—6 у наведеному переліку еволюції продуктових стратегій пов'язані з розробкою та освоєнням виробництва і збуту нової продукції, що є дуже складним процесом, у якому беруть участь усі підсистеми підприємства в більшому або меншому обсязі. Але головними тут є підсистеми маркетингу, нових досліджень, розробок і виробництва (рис. 8.25).

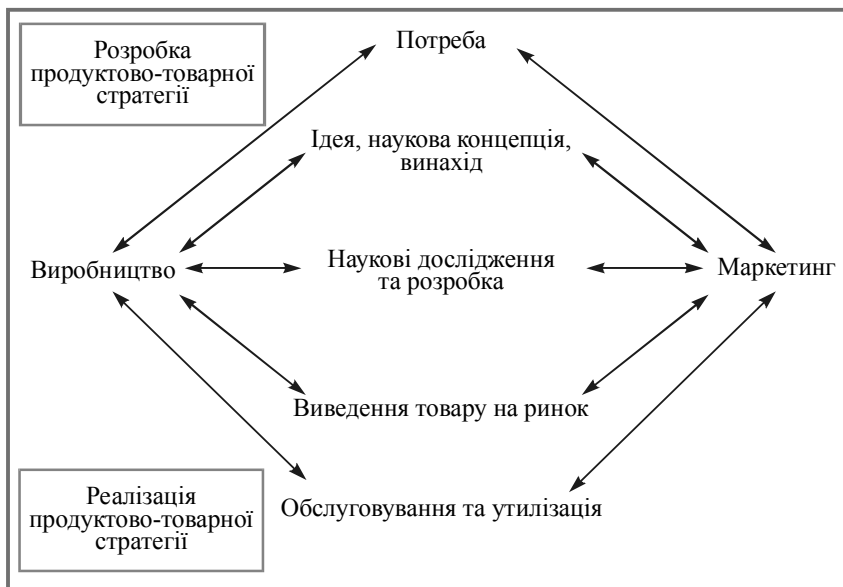


Рис. 8.25. Концепція створення та реалізації продуктової стратегії

Наявність однієї або багатьох продуктово-товарних стратегій визначає і виробничо-управлінську структуру підприємства, його переваги та недоліки. Розглянемо окремі варіанти стратегій [78], їх переваги та недоліки.

*Стратегія концентрації* або центральної диверсифікації («стратегічного фокусування») на одному напрямку діяльності тісно пов'язана з реалізацією загальної конкурентної стратегії — лідирування на основі зниження витрат.

Основні конкурентні переваги підприємств, які обрали зазначену стратегію концентрації, зумовлюються:

- високим ступенем спеціалізації та професіоналізації діяльності;
- можливістю налагодити використання виробничого потенціалу фірми в найбільш ефективному режимі;
- використанням нагромадженого підприємством досвіду щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій виробництва і/або задоволення потреб споживачів; впровадження інновацій у сам продукт (послугу) та/чи будь-яку іншу підсистему підприємства (частину «ланцюга цінностей» — див. підрозд. 8.6);
- перетворенням конкурентних переваг, зумовлених обраною стратегією, та можливостями швидкого впровадження інновацій у стабільний імідж фірми-лідера, формування підприємства «кращого з найкращих» за продукцією «стратегічного фокусу». Спеціалізовані фірми реалізують переваги великих систем і мають економію на масштабах виробництва, але це досягається в разі обслуговування великих СЗГ з більш-менш стабільними характеристиками. Якщо потреби змінюються, кожна фірма рано чи пізно стикається з такими запитаннями, відповідь на які примушує керівників думати про майбутнє, готуватись до цього майбутнього, тобто стратегічно мислити (див. підрозд. 2.3):

Які потреби споживача нині є не задоволеними?

Що впливає на потреби та як вони можуть змінюватись?

Які нові способи задоволення потреб можна запропонувати?

Що можуть запропонувати конкуренти для задоволення потреб, що змінюються?

Які саме потреби задовольнятиме підприємство?

Чи треба диверсифікувати діяльність підприємства, якщо — так, то в яких обсягах і якого виду?

Які нові позиції на ринку підприємство має зайняти нині, щоб досягти високих результатів у перспективі?

Які наявні можливості залучень нових інвестицій, виробництв, спеціалістів?

Відмінність середніх і найкращих підприємств полягає в тому, що останні не «реагують» на зміни, а свідомо готуються до майбутнього, розробляючи відповідні стратегії.

*Стратегія диверсифікації* — процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Умови, що спонукають керівників приймати рішення стосовно диверсифікації, такі:

- «звичні» для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли у стадію «загасання» в своєму «життєвому циклі»);
- підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес;
- наявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергічного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності;
- антимонопольне регулювання не дає змоги й надалі розвивати виробництво в освоєній галузі;
- диверсифікація дає змогу скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги;
- диверсифікація створює можливості виходу на міжнародні ринки;
- диверсифікація дає змогу розвивати перспективні коопераційні зв'язки з прогресивними (насамперед — науково-дослідними) організаціями з метою формування довгострокових конкурентних переваг.

Останніми роками сформувалося нове бачення стратегії диверсифікації. Як і кожне економічне явище, диверсифікація має позитивні та негативні наслідки.

*Стратегія спорідненої диверсифікації*<sup>1</sup> полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, схожих методів і know-how з управління, маркетингу, використання персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей задоволення потреб споживачів. Спорід-

---

<sup>1</sup> Центрована диверсифікація не викликає істотних змін у виробничо-збутовому потенціалі, тому її переваги та недоліки є пом'якшеним варіантом спорідненої диверсифікації.



нена диверсифікація може бути більш або менш тісною залежно від масштабів використання наявного виробничого та торговельно-збутового потенціалу.

Варто зазначити, що вплив спорідненої диверсифікації на підвищення ефективності функціонування підприємства може посилитися, якщо створюється торгова марка чи існує надійний «goodwill». Це формує підґрунтя для якнайшвидшого визнання на ринку нових для підприємства товарів чи послуг, «задає» їхній досить високий конкурентний статус.

Якщо нові для підприємства види діяльності, зумовлені стратегією спорідненої диверсифікації, досить близькі до старих, базових, то можна знизити витрати за рахунок старих методів і заходів, підвищити якість продукції на базі свого нагромадженого досвіду (який, можливо й не потребує коректив), «підсилити» конкурентні можливості традиційних товарів тощо. Іншими словами, продумана стратегія спорідненої диверсифікації має потенційні синергійні ефекти для всього «портфеля» та «стратегічного набору підприємства».

*Стратегія неспорідненої та конгломератної диверсифікації* означає освоєння нових видів продуктів і послуг. Їхні розбіжності характеризуються зв'язком з освоєними напрямками діяльності. За неспорідненої диверсифікації новий продукт є доповненням до основного, сприяє його збуту на основних ринках. У цьому випадку організація починає виробляти доповняльні продукти (послуги), що можуть реалізовуватися комплектом з базовим виробом, при виробництві яких з'являється можливість використання ефекту суміщення витрат (основних та додаткових). У разі неспорідненої диверсифікації зміни, що торкаються виробничого потенціалу не мають принципового характеру та не потребують радикальних змін в організації.

При конгломератній диверсифікації новий продукт не пов'язаний з основним, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача з іншими потребами.

Конгломератна диверсифікація може розглядатися як створення «держави в державі» з точки зору відсутності зв'язків між підсистемами організації.

Зазначена стратегія, як показує досвід процвітаючих фірм, обирається за одним критерієм — прибутком від діяльності, незалежно від галузі.

## ПЕРЕВАГИ ТА БАР'ЄРИ СПОРІДНЕНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ [78]

Стратегія диверсифікації	Характеристики диверсифікації	
	Потенційні переваги	Потенційні бар'єри
<b>I. Диверсифікація, пов'язана з використанням торгового-збутового потенціалу</b>		
Використання/поділ діяльності за збутом/точками збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі збутові витрати (використання тих самих каналів);</li> <li>краще розуміння ринку;</li> <li>поєднання технічна сторона пропозиції покупцям;</li> <li>розширений перелік зручностей для покупців (використання одного джерела);</li> <li>кращий доступ до покупців (декілька пропозицій для одного покупця)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявність різних звичок споживання продуктів (послуг) у однієї групи споживачів;</li> <li>різна ефективність продавців у пропонуванні різних продуктів (послуг);</li> <li>різна увага до різних продуктів, ураховуючи їхню привабливість для споживача</li> </ul>
Використання/розділення післяпродажних послуг і ремонту	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на обслуговування (розділення існуючої, налагодженої системи);</li> <li>краще використання персоналу, що надає послуги (за рахунок ефективнішого використання робочого часу);</li> <li>швидке обслуговування при викликах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потреби в різному обладнанні та/чи навичках персоналу при наданні послуг і ремонті;</li> <li>можливості обслуговування та ремонту безпосередньо самими споживачами</li> </ul>
Використання єдиної торговельної марки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення торговельної марки та іміджу підприємства;</li> <li>збільшення довіри до торговельної марки з боку споживачів (ще один якісний продукт провідної фірми)</li> </ul>	<p>Втрата репутації внаслідок виготовлення та спроби продажу одного з виробів нижчої якості</p>
Використання каналів просування та реклами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на просування нових товарів (використання тих самих каналів);</li> <li>великий вплив реклами на просування нових продуктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підходящі форми та методи реклами для нових товарів можуть бути іншими;</li> <li>підходящі терміни просування для нових товарів можуть бути іншими</li> </ul>

<p>Використання тих самих каналів розподілу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на розподіл (для нових товарів);</li> <li>розширення можливостей в укладанні договорів з відомими оптовими та роздрібними торговцями по нових продуктах, а отже, розширення частки ринку, конкурентної позиції у дилерів, прибутковості підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ділери не погоджуються з домінуванням одного постачальника і віддають перевагу різним джерелам та лініям постачання;</li> <li>важко розділяти та використовувати канали розподілу в той час, як існують інші канали, здатні просувати вироблену продукцію</li> </ul>
<p>Використання наявної системи обробки замовлень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на обробку замовлень нової продукції;</li> <li>затримка в купівлі продукту «на заміну» у покупця створює потребу в додаткових послугах з ремонту, розширює послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розбіжність у циклах замовлень старих/нових продуктів і в додаткових послугах знизжує ефективність системи замовлень</li> </ul>
<p><b>II. Диверсифікація, пов'язана з використанням виробничого потенціалу</b></p>		
<p>Використання наявної системи постачання</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на постачання для нових продуктів;</li> <li>удосконалення системи постачання та якості постачок;</li> <li>поліпшення обслуговування з боку постачальника (як клієнта, що розвивається)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потреби у МТР, що постачаються, різні за термінами, якістю та іншими специфікаційними ознаками;</li> <li>постачання для різних виробництв (заводів) потребує розміщення додаткових елементів системи постачання в децентралізованому режимі;</li> <li>централізована система не дає в таких умовах суттєвих переваг</li> </ul>
<p>Використання (розділення) виробничих потужностей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на створення нових виробництв;</li> <li>краще використання виробничих потужностей: підвищення попиту на один вид продукту супроводжується зниженням попиту на інший;</li> <li>збільшення масштабу діяльності створює умови спрощення доступу до кращої технології та підвищення якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Додаткові витрати при переході з виготовлення одного виду продукту на інший (чим частіше ці переходи, тим вищі витрати);</li> <li>дороге спеціальне обладнання та інструменти використовуються недостатньо або потребують якісного перенастроювання (з високими витратами) для виготовлення «непрофільної продукції»</li> </ul>

Стратегія диверсифікації	Характеристики диверсифікації	Потенційні переваги	Потенційні бар'єри
Використання (розділення) налагодженої системи експорту/імпорту та управління запасами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на фрахт та витрати на управління запасами (порівняно з налагодженням нової системи);</li> <li>підвищення надійності постачання (більша увага солідному замовникові);</li> <li>у разі збільшення кількості замовлень на постачання витрати на МТП зменшуються</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Джерела постачання або заводи з виробництва нової продукції можуть бути так географічно розташовані, що переваги наявної системи не можуть бути використані;</li> <li>потреби в частоті та надійності поставок з експорту/імпорту для різних продуктів можуть бути різними</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Деякі технології виявляються непридатними для використання в різних напрямках (за умов вузької спеціалізації);</li> <li>витрати на переходи до інших продуктів вищі за їхню реальну вартість</li> </ul>
Нове використання продукту, технології виготовлення і/або системи конструкторсько-технологічної розробки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження витрат на вдосконалення продукту та/чи зміни в конструкції за рахунок економії часу, набуття знань і навичок при переході від однієї до іншої сфери діяльності;</li> <li>збільшення інноваційних можливостей організації за рахунок розвитку масштабів діяльності та залучення найкращих наукових та інженерних фахівців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання тієї самої системи адміністративної підтримки створює розвиток нового напрямку;</li> <li>економія від використання існуючої системи не має суттєвого значення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання тієї самої системи адміністративної підтримки створює розвиток нового напрямку;</li> <li>економія від використання існуючої системи не має суттєвого значення</li> </ul>
Використання (розділення) існуючої системи адміністративної підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на забезпечення функціонування адміністративної та операційної підсистем (порівняно зі створенням нової)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання тієї самої системи адміністративної підтримки створює розвиток нового напрямку;</li> <li>економія від використання існуючої системи не має суттєвого значення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання тієї самої системи адміністративної підтримки створює розвиток нового напрямку;</li> <li>економія від використання існуючої системи не має суттєвого значення</li> </ul>
<b>III. Диверсифікація, орієнтована на використання організаціїно-управлінських елементів виробничого потенціалу</b>			
Використання (розділення) наявної технології управління, навичок персоналу та інформаційної системи (в особливості запатентованих «ноу-хау» різних типів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ефективна система переходу до нових сфер діяльності може створити умови для загального зниження витрат та подальшої диференціації;</li> <li>підвищення ефективності управління за рахунок удосконалення системи розробки та виконання стратегій, а також розуміння переліку й змісту ключових факторів конкурентоспроможності підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявна система управління недосконала та надвиратна;</li> <li>при переході до нових напрямків діяльності майже не використовуються наявні досвід та навички персоналу;</li> <li>ризик, що запатентована інформація може бути використана конкурентом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявна система управління недосконала та надвиратна;</li> <li>при переході до нових напрямків діяльності майже не використовуються наявні досвід та навички персоналу;</li> <li>ризик, що запатентована інформація може бути використана конкурентом</li> </ul>

Стратегію конгломератної диверсифікації обирають за таких умов:

- підприємство має досить великі можливості для інвестицій і є деяка кількість бідних, але з багатими перспективами фірм, які шукають партнерів;

- підприємство створює нове виробництво за свій рахунок під перспективний сегмент ринку;

- підприємство працює у сфері з особливими циклами, що обумовлені сезонним чи специфічним попитом, тобто зі значними спадами у виробництві; за цих умов воно може шукати напрямки діяльності з менш вираженими циклічними ознаками;

- підприємство, що має велику заборгованість, шукає вільну від боргів фірму, щоб збалансувати структуру капіталу та створити можливості для отримання додаткових кредитів;

- підприємство має три-чотири неспорідні напрямки діяльності та створює в межах кожного з них споріднені групи;

- підприємство купує та створює «з нуля» нові напрямки діяльності, щоб досягти мінімально необхідних показників, які визначають цільові орієнтири розвитку.

Конгломератна диверсифікація може використовуватися за наявності управління якісно високого рівня, що дає змогу:

- мати достовірну інформацію про справи в кожному з диверсифікованих підрозділів;

- розуміти сутність і внесок кожного з напрямків у кінцеві результати діяльності підприємства загалом;

- мати змогу впливати на плани та діяльність кожного з диверсифікованих підрозділів з метою забезпечення їхнього необхідного внеску в досягнення загальних цілей і стратегій підприємства.

За доволі широкої диверсифікації підприємство стикається з проблемами, які нелегко розв'язати:

- пошук висококваліфікованих фахівців, які б якісно керували кожним з різноманітних напрямків діяльності. Навіть за наявності таких спеціалістів створення нового напрямку діяльності за рахунок конгломератної диверсифікації потребує «свого» апарату управління, що призводить до ускладнення системи управління підприємством загалом;

- центральний апарат управління підприємством, незважаючи на будь-який рівень автономності новоствореного напрямку, має оцінювати його стратегічні ініціативи не лише за формою, а й за змістом. Це потребує додаткових, «непрофільних» знань у керівників підприємства, які не завжди можуть бути замінені загальною ерудицією;

• розробка загальної стратегії підприємства ускладнюється, оскільки важко оцінити вплив непов'язаного з іншими напрямку на базові напрямки. За таких умов синергізм нового напрямку прирівнюють до нуля, що не завжди правильно. При управлінні «портфелем», тобто прийнятті рішень про введення/виведення тих чи інших «бізнесів» (напрямків діяльності) використовується досить велика кількість критеріїв за якими обираються альтернативи (наприклад, взаємопідтримка, спільне використання потужностей та навичок тощо). Ці критерії не завжди спрацьовують для визначення переваг, які надає не пов'язаний з іншими напрямком;

• у теорії конгломератна диверсифікація застосовується для підвищення стійкості підприємства та збільшення прибутковості за рахунок привабливіших із цього погляду, СЗГ.

Однак на практиці ці переваги «врівноважуються» недоліками, пов'язаними з витратами та труднощами на освоєння цих нових сфер діяльності.

Конгломератну диверсифікацію не можна виключити зі стратегічних альтернатив розвитку підприємства, оскільки інші напрямки можуть перебувати на стадії занепаду або досягли меж свого розвитку, зумовлених розмірами сегмента ринку. У розвиненій ринковій економіці аргументом для конгломератної диверсифікації крім того може бути «приваблива пропозиція», тобто коли «не купити не можна внаслідок найвигідніших умов». Щоб знайти компроміс, кожне підприємство, яке орієнтується на освоєння неспорідненої або конгломератної диверсифікації, має визначити для себе межі цього процесу:

• між найменшим, мінімальним, рівнем диверсифікації, потрібним для досягнення поставлених цілей та зміцнення своєї конкурентоспроможності;

• між максимальним рівнем диверсифікації, коли при підвищенні складності системи зберігається керованість нею.

Неспоріднена, або конгломератна, диверсифікація здійснюється, як правило, **трьома способами**:

- злиття або купівля;
- створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства;
- створення спільного підприємства.

Кожен із них має переваги та недоліки.

Стратегія злиття або купівлі має такі переваги:

- швидке входження в ринок (за правильного вибору варіанта купівлі/злиття);

- обминання бар'єрів такого типу, як патенти, технологічна недосвідченість персоналу, доступ до надійних джерел постачання, іноді — торгові марки, канали розподілу тощо;
- відомі масштаб операцій та ринкова репутацію;
- швидкий запуск виробництва (іноді — проведення діяльності без перерви).

До її недоліків можна віднести:

- необхідність ризикувати досить високими сумами;
- примусове злиття («вороже поглинання») створює конфліктну ситуацію, за якої переваги не можуть бути використані;
- ціна купівлі фірми залежить від її стану: висока ціна за успішну компанію; низька ціна за компанію, яку спіткали певні труднощі.

Приймаючи рішення стосовно перспектив компанії, яка є об'єктом купівлі, не завжди можна орієнтуватися на ціну, що її встановила вона сама. Під ринковою вартістю підприємства розуміють передусім «вартість капіталу», тобто середньозважені дисконтовані платежі у відсотках до свого та позичкового капіталу. Ціну фірми визначають як приведені до нинішнього часу потоки виплат кредиторам, в акціонерних товариствах — акціонерам. Як дисконтований множник тут використовується «вартість капіталу». Неспеціалісту в тій чи іншій галузі важко спрогнозувати перспективність фірми, тому спиняються на суто економічних показниках. Проте під час придбання фірми, на базі якої планується впроваджувати «ноу-хау», що є в підприємства-покупця, можна стикнутися з її неготовністю сприйняти ці інновації.

Стратегія створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства має такі переваги:

- потреба в менших сумах, які підприємство може виділяти впродовж певного періоду;
- «неворожий» вплив на баланс попиту/пропозиції в галузі за рахунок поступового входження в галузь;
- нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності (оскільки бізнес починають із самого початку);
- можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі, особливо — у «молодих» галузях.

До недоліків такої стратегії можна віднести:

- повільне освоєння нової сфери діяльності, що супроводжується зниженням показників ефективності на підприємстві загалом;
- необхідність освоювати новий виробничий потенціал, непрофільний для підприємства, а тому є великий ризик, що не буде досягнуто сподіваних результатів;

- конфлікт між «старими» та «новим» напрямками в боротьбі за інвестиції для розвитку, а також легковажне ставлення до «підкидька»;
- ускладнення виробничо-збутової та управлінської системи з необхідністю подолання зовнішніх і внутрішніх бар'єрів для розвитку.

Стратегія зменшення розмаху диверсифікації («відсічення зайвого») існує у вигляді системи рішень про деінвестування або ліквідацію окремих напрямків діяльності.

Потреба у таких стратегіях може виникнути на будь-якому етапі існування підприємства. Наприклад, у фазі зародження — за орієнтації на найперспективніші напрямки діяльності, у фазі зростання — під час вибору напрямку концентрації на певному сегменті ринку, у фазі зрілості — з метою скорочення «портфеля» і підвищення керованості підприємством, у фазі занепаду — у разі відмови від застарілих сфер і освоєнні нових, тобто ці стратегії використовуються тоді, коли виникає проблема вибору: чи продовжувати діяльність у тому чи іншому напрямку?

Якщо наявний диверсифікований «портфель» фірми, завжди між різними галузями, де працює підприємство, є більш або менш привабливі та перспективні. З часом ситуація на ринку змінюється, і те, що раніш давало прибутки, поступово втрачає свої переваги. Непривабливі, безперспективні види діяльності мають бути скорочені, відсічені чи ліквідовані, причому ці стратегії можуть застосовуватись послідовно або самостійно; їхні темпи залежать від тієї ситуації, в якій опинилося підприємство, та напрямку діяльності, відносно якого розробляється стратегія. Чимало напрямків потребують заздалегідь спланованого «виходу з бізнесу».

Скорочення (деінвестування) може застосовуватись у разі досить повільного скорочення ринку або послаблення конкурентних переваг. «Відсічення зайвого» допомагає збалансувати «портфель» за рахунок відмови від напрямків, що втратили свою конкурентоспроможність і перетворились на «чорні дірки», в які «провалюються» ресурси організації. «Відсічення», як правило, проводиться у двох формах:

1. Надання практично повної незалежності автономним організаційним формуванням. До їх переліку можуть потрапити навіть підрозділи, що працюють ефективно, чия діяльність слабо пов'язана з основними сферами. Прийняття рішення щодо використання такого підходу у спрощеному варіанті — це відповідь на запитання: якщо цей напрямок діяльності ми сьогодні не здійснювали, то чи намагалися б ми його організувати? Самостійні (дочірні) підрозділи рішенням керівництва можуть зберігати більш-менш тісний зв'язок з основним підприємством;



2. Продаж підрозділу іншому власникові. У цьому разі постає проблема вигідного продажу, яку можна розв'язати, виявивши ті організації, для яких «непривабливий» для продавця підрозділ може бути «привабливим» як для потенційного покупця. Такий покупець може заплатити високу ціну. Гроші від угоди продавець може використати для розвитку свого бізнесу в такий спосіб, який йому видається найефективнішим. Крім того, «відсічення», як зазначалося, підвищує керованість підприємством.

«Найнеприємнішою» для підприємства є стратегія ліквідації. Наслідки цієї стратегії різноманітні. Для однопродуктової, високоспеціалізованої фірми це означає зупинку її діяльності. Для підприємств з диверсифікованим «портфелем» це може означати скорочення масштабів діяльності на певний період. У найкращому разі ліквідація якогось напрямку «розчищає місце» для більш перспективного, який сприяє довгостроковому розвитку; а в найгіршому — є провісником банкрутства. Спроба збереження «всього, що маємо» без періодичної ліквідації «того, що віджило», призводить до втрат ресурсів і згаяння часу, коли ліквідація може відбутися з найменшими збитками. Мистецтво управління полягає ще й у тому, щоб своєчасно та точно визначити ситуації, коли відновлення, «поворот» ще можливі, а коли — ліквідація є найефективнішим заходом. Невміння впроваджувати «стратегію ліквідації» небезпечно, з одного боку, для економіки підприємства, а з іншого — для іміджу, репутації як підприємства, так і його керівництва.

Стратегія переорієнтації (зміни «стратегічного фокуса»), зменшення (скорочення) або реструктуризації (зміни співвідношення продуктивних стратегій) належить до так званих «оздоровчих стратегій», тобто вони розробляються тоді, коли підприємство опинилося у складній ситуації, зумовленій різними причинами. Наприклад, ситуацією в економіці країни, яка негативно впливає на розвиток підприємства взагалі, наявність великих обсягів операцій у галузі, яка втратила свою привабливість і перебуває на етапі занепаду; низьким рівнем управління підприємством або окремими його підсистемами, що відповідають за той чи інший напрямок діяльності, тощо. Обґрунтовану переорієнтацію, зменшення або реструктуризацію можна здійснити, лише провівши глибокий аналіз і діагностику справжніх причин зниження показників діяльності підприємства, які відбивають кризову ситуацію. Виявлення причин та типу кризової ситуації дає змогу розробити адекватні стратегії та заходи щодо їх реалізації. Залежно від причин формування кризової ситуації в ході розробки стратегії переорієнтації прийнятні такі підходи:

- розробка заходів щодо відновлення необхідних рівнів рентабельності тих видів продуктів, які підприємство випускає;
- розробка та виконання в окремих напрямках діяльності стратегій «збирання врожаю» та «відсічення зайвого», а на зібрані кошти — розширення більш перспективних напрямків;
- економія всіх видів витрат під час виробництва всього асортименту продукції, що випускається;
- перегляд структури «портфеля»: продажу (закриття) безперспективних напрямків і розвиток (опанування) напрямків діяльності в перспективніших галузях;
- заміна управлінського персоналу, що відповідав за діяльність, через яку підприємство опинилося у кризовому стані;
- розробка програм з метою підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Переорієнтація — це довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни в цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку завдяки подоланню кризової ситуації.

Стратегія зменшення — це стратегія оборони, що відрізняється як від стратегії скорочення, так і від стратегії переорієнтації. «Зменшення» — це тимчасовий відступ під впливом негативних умов, що склалися. невизначеність ситуації після прийняття нового закону; погіршення показників структури капіталу; кризова ситуація, яка сформувалася внаслідок дуже швидкого розвитку; труднощі в постачальника або споживача; форс-мажорні обставини тощо. Така стратегія існує, як правило, як альтернатива до основних стратегій. Перехід до неї зумовлюється негативними обставинами, які передбачаються або ні (в цьому разі підприємство може опинитись у гострій кризі) як варіант розвитку подій, а закінчення її виконання — припиненням дії «несприятливих» факторів і поверненням до параметрів «нормального розвитку». «Зменшення» відбувається такими способами: послідовний, жорстко спланований перехід до економії з метою підвищення ефективності або мінімізації збитків у період «відходу»; при цьому зберігаються, як правило, всі напрямки діяльності. Однак тоді скорочується (припиняється) найм нового персоналу; відкладаються терміни закінчення проектів, які потребують додаткових інвестицій; спостерігається затримка у придбанні нового обладнання та підвищення використання діючого, зменшуються обсяги випуску низькорентабельних продуктів, скорочується закупівля МТР, закриваються застарілі потужності (тимчасово чи остаточно — покаже час) тощо; добір найбезперспективніших напрямків

діяльності, що є у «портфелі», і застосування до них стратегій скорочення або переорієнтації. Це сприяє реалізації стратегії зменшення по підприємству загалом. Перегляд і добір «слабких напрямків «портфеля» відбуваються послідовно. На кожному з етапів розв'язується проблема, які саме напрямки (бізнеси) підлягають оздоровленню більшою чи меншою мірою та які витрати для цього потрібні. Зарубіжні автори порівнюють цей процес із визначенням плану хірургічної операції, у процесі якої будуть «відсічені» найменш вигідні, неосновні (побічні) види діяльності, які дають мінімальний внесок у добробут підприємства. Цей процес непопулярний, але необхідний, оскільки кожне підприємство на певних відрізках часу приймає рішення: скільки напрямків діяльності ми можемо здійснювати на необхідному рівні конкурентоспроможності? Іноді й роки зусиль не можуть підняти той чи інший напрямок до потрібного рівня; відмова від нього стає найефективнішим заходом.

Комбіновані стратегії можуть застосовуватися в різних поєднаннях, які зумовлені факторами, що впливають на діяльність підприємства. Комбінації різняться послідовністю, масштабами застосування та взаємодією на різних фазах розвитку підприємства. Різноманітність комбінацій дає змогу кожному з підприємств формувати власну, не схожу на інших стратегію.

Варто зазначити, що вибір тієї чи іншої стратегії, їхніх комбінацій знаходить вираження в «портфелі» підприємства й далі формує тип підприємства:

- однопродуктове, технологічно спеціалізоване підприємство, яке охоплює одну технологічну стадію виробництва кінцевого продукту галузі;

- однопродуктове, частково інтегроване, спеціалізоване підприємство, на якому здійснюється кілька стадій виробництва кінцевого продукту галузі;

- однопродуктове, повністю інтегроване, спеціалізоване підприємство з усіма стадіями переробки;

- підприємство з «домінуючим бізнесом», де виробництво та збут сконцентровані навколо головного напрямку. Диверсифікація не перевищує 25 % загальних обсягів і має споріднений характер;

- вузькодиверсифіковане підприємство, у «портфелі» якого існує 3—10 збалансованих, споріднених напрямків;

- широкодиверсифіковане підприємство зі збалансованим «портфелем» споріднених напрямків;

- вузькодиверсифіковане підприємство, у «портфелі» якого існує 3—10 збалансованих, неспоріднених напрямків;

- широкодиверсифіковане підприємство з великою кількістю неспоріднених напрямків;
- мультипідприємство, що цілеспрямовано диверсифіковане в різні галузі, але має всередині кожної з них збалансований «портфель» споріднених напрямків;
- конгломератне підприємство.

Як зазначалося, залежно від ситуації, підприємство може обирати для себе різні «стратегічні набори», які допомагають йому більш ефективно реагувати на зміни.

## 8.5. Ресурсні стратегії

Згідно з визначенням «стратегічного набору» необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їх взаємному «підсиленню», тобто досягненню ефекту синергії. «Сила» загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості «портфеля», де відображено напрямки його діяльності. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій — це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності — як виробничі (бізнесові), так і управлінські.

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві — забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (СЗГ) та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

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

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

Стратегічні цілі, аби бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення ризику до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів з максимально можливою віддачею.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму процесу закупівлі. Для постачальника — це етап завершення процесу відтворення, для споживача — етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал, перетворюються на один із елементів виробничого процесу. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники підприємства на основі сформованого «портфеля» визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників за окремими видами ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на відповідних ринках. Нині спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризуються широким набором варіантів «ціна — якість», поєднанням взаємодоповняльних ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

Останніми роками людство усвідомило обмеженість природно-сировинних ресурсів (за оцінками представників Римського клубу, пік виробництва сировини на душу населення Землі припав на кінець 1960-х років); характерною особливістю стало бурхливе зростання цін на ресурси. Не лише українські, а й підприємства розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), що може завадити здійсненню будь-якої продуктово-товарної стратегії. Дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами, зокрема за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів. Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни.

З огляду на сказане потрібно відстежувати двосторонній зв'язок продуктово-товарних і ресурсних стратегій: не тільки потреби кінцевих споживачів «задають» зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їх здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливає на зміст та кількісні характеристики продуктової стратегії. Це, звісно, ускладнює роботу з розробки обгрунтованого «стратегічного набору», але не виходить за межі звичних оцінок: 1) що потрібно зробити, тобто яку продукцію виготовити; 2) що можна зробити, виходячи з наявних ресурсів.

І. Ансофф [7] пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ щодо формування продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства.

**Зона стратегічних ресурсів (ЗСР)** — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР (їх основні групи наведено на рис. 8.26), перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

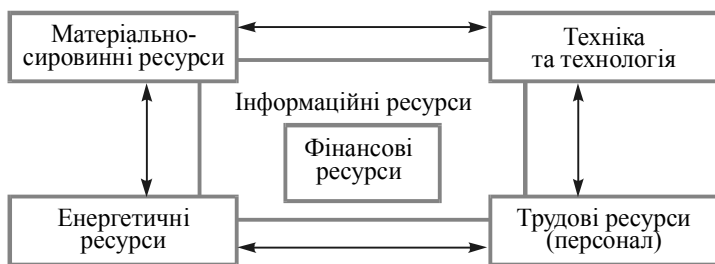


Рис. 8.26. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства

Для роботи з кожною ЗСР розробляються *ресурсні стратегії*, які, як зазначалося, є певною системою обмежень і змістом стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання. Однак на кожному конкретному відрізку часу узгодження інших видів стратегій з ресурсними — безумовна необхідність, що, зокрема, визначає й темпи виконання загальних стратегічних планів і програм (див. підрозд. 10.4). Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпе-

чення загальних та спеціальних стратегічних планів і програм відбуваються контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами, тобто реалізація найдавнішої, первинної функції, яку із самого початку здійснювало стратегічне управління ще на ранніх етапах свого розвитку.

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

Основні елементи, які потрібно враховувати під час розробки ресурсних стратегій, наведено на рис. 8.27. Окремо варто розробляти заходи щодо:

- зниження потреби в ресурсах;
- підвищення якості ресурсів;
- підвищення рівня використання ресурсів;
- оптимізації витрат часу та грошей на розробку та здійснення ресурсних стратегій.

Характеристика ресурсних стратегій	Склад ресурсів та критерії вибору стратегій	
Наявність ресурсів (власні запаси і оцінювання можливості їх залучення за критеріями «час/гроші»)	Фінансові ресурси Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Енергетичні ресурси Інформаційні ресурси тощо	Час (темп) використання та залучення ресурсів  Розміщення (просторове) ресурсів в організації
Розподіл ресурсів	Цілі та загальні (загальноконкурентні) стратегії Пріоритети Функції (проекти) Співвідношення (взаємозамінність) ресурсів	➔ Яка система розподілу потрібна?
Використання ресурсів	Пріоритети Обмеження (нормативи) Функції Стимули	➔ Які результати мають бути досягнуті в створеній системі?
Поповнення ресурсів	Цілі Структура Обсяги (розмір) Можливості	➔ Які стратегії потрібні для забезпечення ресурсами?

Рис. 8.27. Ресурсні стратегії: потрібний обсяг, джерела, склад і рух ресурсів

**Ресурсні стратегії** — тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів «задають» основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

## **Фінансові ресурси**

Розглянуті на рис. 8.26 групи ресурсів потрібно враховувати, аналізуючи та розробляючи заходи щодо забезпечення ними підприємств. Практика діяльності українських підприємств свідчить, що ресурси, які мають матеріальну форму, як правило, перебувають у центрі уваги керівників. Але неврахування таких специфічних ресурсів, як фінанси, інформація, енергія та людський капітал під час визначення ресурсного забезпечення підприємства має суто практичний наслідок: однобічний, ресурсомісткий розвиток підприємства, що зрештою визначає стратегію його екстенсивної, витратної діяльності з неминучою втратою конкурентоспроможності.

Зауважимо, що на рис. 8.26 фінансові та інформаційні ресурси посідають центральне місце, оскільки вони взаємозв'язані з іншими ресурсами і, до деякої міри, можуть компенсувати їх обмеженість або відсутність, тобто бути заміниками (докладніше ця проблема розглядалася в підрозд. 3.4, коли йшлося про виробничий потенціал). Таку роль відіграють переважно фінансові ресурси, тому стратегії щодо них треба дуже обґрунтовано розробляти.

Створюючи ресурсні фінансові стратегії (про функціональну стратегію «фінанси» йтиметься у підрозд. 8.6), підприємства стикаються із суперечностями в розумінні їх місця у «стратегічному наборі»:

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



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

Крім того, фінансові стратегії нерідко суперечать загальним та продуктово-товарним стратегіям. Наприклад, зміцнення конкурентної позиції на ринку з конкретного товару потребує додаткових інвестицій (витрат), а поточні фінансові показники при цьому можуть погіршитись.

Водночас існує найтісніший зв'язок між продуктово-товарними та ресурсними фінансовими стратегіями. З метою демонстрації умов споживання та «генерування» грошових коштів окремими напрямками діяльності (продукцією) скористаємося матрицею, поданою на рис. 8.28.

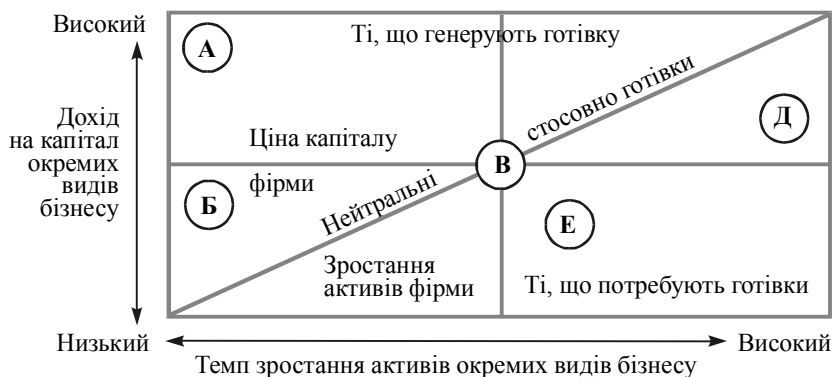


Рис. 8.28. Характеристика напрямків діяльності (СГЦ), що споживають та «генерують» готівку, у показниках темпів їхнього зростання та прибутковості

Види продукції, що позиційовані на діагоналі матриці (продукт В), зростають тими самими темпами, що й норма доходу, тому вони не є «постачальниками» фінансових ресурсів, а також не потребують додаткових вкладень, тобто вони нейтральні з погляду «зовнішнього» (щодо них) руху грошових коштів. Продукти А та Б, які містяться вище від діагоналі, продукують готівку, продукти Д та Е — споживають її.

Якщо  $K$  — загальний обсяг капіталовкладень у певний вид бізнесу,  $D$  — отриманий дохід, а  $N$  — норма дохідності, то:

$$D = KN. \quad (8.2)$$

Можливі кілька варіантів використання отриманого доходу:

- увесь дохід реінвестується в нові напрямки діяльності;
- часткове реінвестування;
- споживання отриманого доходу.

Якщо весь дохід реінвестується, то зростання певного виду продукту  $P$ , виміряне в показниках зростання сумарних інвестицій, набере вигляду:

$$P = \frac{D}{K} \quad (8.3)$$

У цьому разі показник зростання  $P$  збігається з нормативом дохідності напрямку діяльності (СЗГ), що є об'єктом аналізу (тобто  $P = N$ ). Цей вид продукції (бізнесу), який зростатиме тими самими темпами, що й норма дохідності капіталу, і буде «нейтральним» з погляду внутрішнього перерозподілу грошових коштів, тобто не слугуватиме джерелом фінансових ресурсів. Такий висновок справедливий за незмінних темпів зростання та норми дохідності.

Для формування таких напрямків бізнесу, які були б джерелами фінансових ресурсів, необхідно, щоб їхня дохідність перевищувала ціну капіталу. У розглянутому прикладі  $A$  — генератор готівки;  $D$  — споживач; а  $B$  та  $E$  можуть (залежно від прийнятих рішень) бути як «постачальниками», так і «споживачами» готівки.

У стратегічному управлінні велике значення має налагодження «внутрішньої» інвестиційної діяльності, яка полягає у виборі найбільш ефективних напрямків вкладення засобів у підвищення як загальної конкурентоспроможності фірми, так і окремих КФУ.

**Інвестиція** — довгострокове вкладення капіталу в який-небудь об'єкт інвестування з метою отримання прибутків.

Зважаючи на те, що не всі інвестиції мають грошову форму (наприклад, послуги або інтелектуальна власність), не всі вони можуть бути розглянуті як фінансові ресурси. Однак інші види інвестицій можуть бути оцінені у грошовій формі. Об'єднує їх те, що у процесі інвестування здійснюється відмова від поточного споживання на користь майбутнього.

Керівництву підприємства доводиться постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні суперечності спостерігаються і у стандартних *фінансових цілях та стратегіях*:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу;
- досягнення високих темпів зростання доходів і дивідендів на одну просту акцію (для акціонерних товариств);
- скорочення зовнішніх джерел фінансування (тобто поліпшення співвідношення власного та позичкового капіталу) тощо;

• удосконалення структури капіталу фірми (співвідношення між основним та оборотним капіталом).

Фінансові ресурси, їхні обсяги та джерела формування є фундаментом виконання всіх інших елементів «стратегічного набору» ринково-орієнтованого підприємства. Так, закупівля ресурсів інших типів залежить від наявності певних обсягів грошових ресурсів, можливостей їх використання.

Джерелами формування фінансових ресурсів є *власні джерела* (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація / вилучення основних фондів тощо) і *позичкові* (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Основні джерела фінансових ресурсів наведено на рис. 8.29. Головна мета при цьому — оптимізація обсягів фінансових ресурсів за загального поліпшення фінансового забезпечення організації.



Рис. 8.29. Орієнтовна структура стратегії фінансування

Окремими джерелами можуть бути пряме бюджетне фінансування, благодійна допомога. Кожне сучасне підприємство має навчитися працювати на *фінансових ринках* (деякі з них подано на рис. 8.31), що є джерелами фінансових ресурсів.



Рис. 8.30. Класифікація фінансових ринків

Залежно від типу організації (її розмірів, форми власності, ОСУ, масштабу операцій тощо) кожне підприємство обирає для використання певне співвідношення операцій на доступних йому фінансових ринках.

Основою для визначення джерел фінансування є звіт про грошові надходження.

Стратегіями використання фінансових ресурсів можуть бути:

- капітальні вкладення у «цільові ринки» (забезпечення маркетингових стратегій): географічні; певного товару;
- інвестування в реальний основний капітал (забезпечення виробничих стратегій): для створення (придбання) нових потужностей; для модернізації виробництва; на придбання устаткування, інструментів і приладів; в акції;
- зменшення/збільшення оборотного капіталу в результаті стратегічних вкладень;
- інвестиції, пов'язані з розвитком окремих підсистем підприємства: НДР; маркетингу; систем управління і т. ін.

Іншим напрямком використання фінансових ресурсів є виплата дивідендів, погашення дебіторської заборгованості, формування стратегічних фондів.

Необхідність існування стратегічних (страхових) фондів зумовлена ймовірнісними розрахунками майбутніх надходжень, витрат, ризиком роботи в несталому навколишньому середовищі. Досвід роботи західних корпорацій свідчить про необхідність

формування певної структури стратегічних фондів (більш детально див. розд. 12):

- загального корпоративного рівня;
- окремих (пов'язаних із загальними) фондів автономних організаційних утворень (у вигляді «стратегічних господарських центрів») («центрів інвестицій та прибутків» і т. ін.);
- спеціальних фондів для формування ресурсних і функціональних потенціалів (останні можуть існувати у вигляді довгострокових спеціальних інвестиційних проектів та програм).

Обсяг робіт для різних напрямків зумовлюється фінансовими можливостями підприємства, оскільки вони мають найвищий рівень взаємозамінності з різними частинами функціонального та ресурсного потенціалу підприємства. Найтіснішим є зв'язок фінансової стратегії з іншими ресурсними стратегіями (рис. 8.31).

Фази життєвого циклу продукту

		Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння
Стратегії ресурсного забезпечення	Агресія	↑	↑	↑	↖
	Пріоритетне забезпечення	↖	↖	↖	→
	Підтримка	→	→	↘	↓
	Вибіркове забезпечення	↘	↘	↓	↓

Пріоритет інвестицій у ресурси:

- ↑ — першочергове інвестування;
- — вибіркове інвестування;
- ↓ — інвестування за залишковим принципом

Рис. 8.31. Стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази життєвого циклу продукту

*Розподіл ресурсів* — одна з найважливіших складових ресурсних стратегій, розкриває пріоритетність у розвитку окремих напрямків діяльності: для найважливіших, з погляду керівників, виділяються всі необхідні ресурси (насамперед фінансові). Керівники можуть приймати рішення, наприклад про пріоритетне ін-

вестування в новий напрямок діяльності, за рахунок зменшення інвестицій у вже освоєні.

Стратегії на перших етапах освоєння стратегічного управління розглядались як способи розподілу ресурсів, тому досить багато уваги й тепер приділяється розробці моделей підтримки прийняття рішень щодо розподілу ресурсів.

В умовах стабільного попиту та наявного виробничого процесу, що перебуває на перших етапах свого «життєвого циклу», можуть використовуватись імітаційні моделі руху ресурсів залежно від змін в обсягах виробництва, структурі номенклатури та асортименті продукції, що випускається. Світовий і вітчизняний досвід довів ефективність застосування багатокритеріальних оптимізаційних задач постачання та розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності, обґрунтування рівня забезпеченості виробництва різними ресурсами залежно від ступеня освоєності нових видів виробів (наприклад, установної партії або серії) тощо.

У західній практиці під час розподілу інвестицій між різними проектами найчастіше використовують підхід, розроблений фірмою «Дюпон» на основі показника ROA (return-on-assets):

$$ROA = \frac{NP}{AS} = \frac{NP}{S} \frac{S}{AS}, \quad (8.4)$$

$$\frac{NP}{S} = \frac{S - C - T}{S}, \quad (8.5)$$

де  $NP$  — чистий прибуток після оподаткування;  $AS$  — активи;  $S$  — обсяги продажу;  $C$  — витрати;  $T$  — податки.

У формулі (8.4) складова  $\frac{S}{AS}$  визначає оборотність активів, які поділяють на ті, що легко реалізуються ( $AS_c$ ), і ті, що повільно обертаються ( $AS_f$ ). Це привертає увагу до структури активів і капіталу взагалі, норми прибутковості як бази для руху до самокупності.

Структура капіталу фірми (співвідношення основного, оборотного та позичкового капіталів), як зазначалося, може бути головним стратегічним орієнтиром. Шведська консультативна фірма «Майсигма» [19] розробила модель, що дістала назву «Графік прибутковості «Майсигми», який демонструє, як річна норма прибутковості може бути збільшена завдяки прискоренню обороту капіталу і/або збільшенню норми прибутковості, що реалізу-

ється протягом одного обороту (рис. 8.32). Цей графік орієнтує розробників стратегії на одночасне врахування трьох змінних, що визначають рівень прибутковості:

- відносне зменшення питомої ваги основного та вкладеного в запаси МТР оборотного капіталу, що веде до прискорення його обороту;
- зменшення суми витрат, яке дає змогу підвищувати норму прибутковості;
- збільшення норми прибутку через підвищення цін.

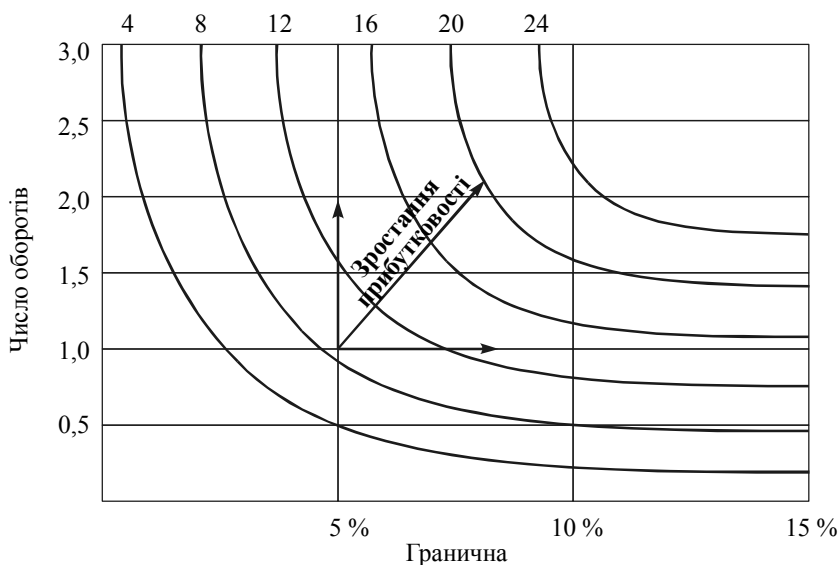


Рис. 8.32. Графік прибутковості «Майсигми»

Автори пропонують зменшувати не лише дебіторську заборгованість, що є основним орієнтиром для підприємства, а й оборотний (вкладений у запасах) основний капітал. Крім того, обґрунтована цінова стратегія, пов'язана з установленням найпривабливішого співвідношення в системі «ціна — якість», також дає змогу одержувати додаткові доходи, які дозволять збільшити витрати на підвищення якості.

Фінанси як ресурс дуже тісно пов'язані зі стратегіями ціноутворення. Керівникам підприємства найчастіше доводиться балансувати такі взаємозумовлені види стратегій: загальні — цінові — фінансові (передусім стратегії інвестування). Тут можливі такі

співвідношення: максимальні обсяги продажу типової продукції (лідирування за рахунок зниження витрат) → зниження цін (за рахунок зменшення собівартості на основі низьких питомих витрат) → зростання прибутків за рахунок розширення масштабів виробництва (нагромадження власних коштів для самоінвестування).

Наведений ланцюжок стратегій можливий за таких умов:

- наявності порівнянної якості за менших витрат і (на їх основі) цін, що сприяють інтенсивній реалізації великих обсягів продукції;

- «стійкого» іміджу фірми як надійного виробника;

- досить місткого ринку, що дає змогу завантажувати виробничі потужності;

- випуску високоякісної продукції «під замовника» (стратегія диференціації) — гнучкі або ціни «престижу» («під споживачів», які належать до різних груп) — висока прибутковість і стабільний розвиток за рахунок реінвестування.

Будь-яка система стратегій потребує обґрунтування потрібних і можливих інвестицій для їх виконання, тому зміст фінансових стратегій передбачатиме, зокрема:

- створення, розгортання та управління активами;

- використання та закріплення капіталу у виробничому функціонуванні;

- розробку заходів щодо якнайбільшого самозростання капіталу.

Загалом розробка та здійснення фінансових стратегій — як ресурсних (ідеться про узгодження фінансових потоків між стратегіями, що забезпечують прибутки, так і тих, які потребують додаткових вкладень у вигляді інвестицій). Тому всі стратегії у «стратегічному наборі» мають фінансово-економічні характеристики, передусім — очікувані результати та витрати, дисконтовані з урахуванням змін у зовнішньому середовищі (насамперед — на рівень інфляції). Найчастіше показниками, що характеризують стратегії, є прибуток, максимальна ринкова вартість активів, ROA, рух готівки, чиста дисконтована вартість (NPV), внутрішня норма дохідності, термін окупності тощо.

З метою досягнення високих показників потрібно *формувати систему управління фінансами підприємства, яка б забезпечувала здійснення фінансових ресурсних стратегій та функціонування підприємства в ринковому середовищі*. Загальні характеристики фінансових ресурсних стратегій дають змогу



визначити обсяги робіт у фінансовій сфері, окреслити організаційну форму фінансового підрозділу, а також закласти основи розробки функціональної стратегії «фінанси» (див. підрозділ 8.6 та розд. 12).

## Інформаційні ресурси

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Інформацію називають ресурсом ХХІ століття. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Дедалі більша частка в діяльності людей належить інформаційним технологіям, Internet. Інформація нині використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії, стає необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції (рис. 8.33).

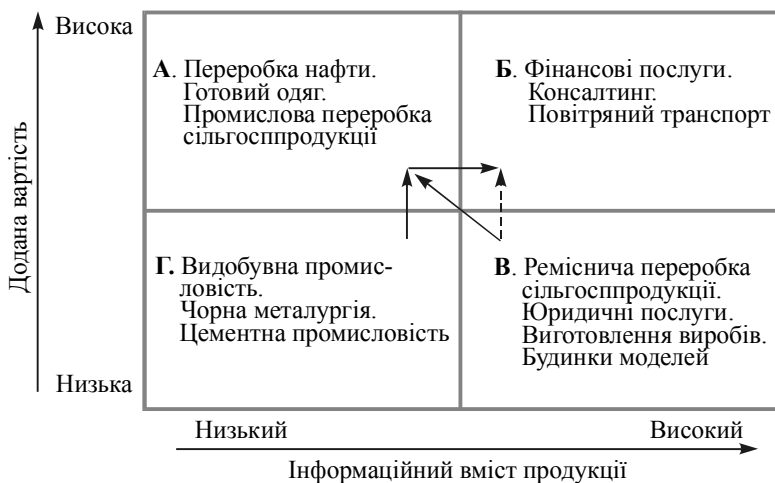


Рис. 8.33. Залежність між інформаційним вмістом продукції та рівнем доданої вартості

Суцільні стрілки всередині матриці відбивають історичні тенденції розвитку продуктів. Перехід від індивідуального до серійного, а потім і масового виробництва (стрілка В → А) супроводжується механізацією та автоматизацією виробничих і управлінських процесів, а також обов'язковою за цих умов стандартизацією продукції. Лише останніми роками відбулося

поєднання автоматизації виробництва з ЕОМ з метою досягнення його гнучкості, що супроводжувалося підвищенням «інформатизації» виробничих процесів і продукції. Тепер на високотехнологічних фірмах поєднуються переваги великомасштабного виробництва (за винятком рівня витрат) та індивідуальних потреб споживачів (наприклад, виготовлення автомобілів на замовлення).

Нині продукцію розрізняють за рівнем її інформаційного вмісту: інформація створює додану вартість більш інтенсивно, ніж інші складові. Інформація як важлива складова продукції стала правилом, а не винятком і поширюється поступово майже на всі галузі економіки. Однак варто зазначити, що існують деякі базові галузі промисловості, де матеріальні складові й надалі переважають усі інші компоненти.

Інформація нині стає новим джерелом доданої вартості, невід'ємною складовою виробничого потенціалу підприємства, оскільки існує та впроваджується у вигляді результатів наукових розробок, проектів і конструкторських рішень, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства. Інформація як ресурс має найбільшу цінність у такому вигляді:

- даних про ринки збуту, про потреби та іншої маркетингової інформації;
- науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій тощо;
- методик сучасних форм і методів планування, контролю, аналізу тощо;
- розробок щодо організації виробництва, праці та управління;
- пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації для підтримки системи прийняття рішень на виробництві;
- документів (законів, інструкцій тощо), які регулюють діяльність підприємства та його зв'язки із середовищем;
- банків даних і знань загального та спеціального спрямування тощо.

Жодне підприємство не має змоги самостійно задовольняти всі свої інформаційні потреби за рахунок внутрішніх джерел. Більшість інформаційних ресурсів отримується на відповідних ринках. Алгоритм вибору ринку «ноу-хау», що унаочнює необхідність оцінювання кожного ринку з погляду результатів діяльності організації, наведено на рис. 8.34. Це означає, що «ноу-хау», як і будь-який ресурс, має втілюватися в конкретні результати.

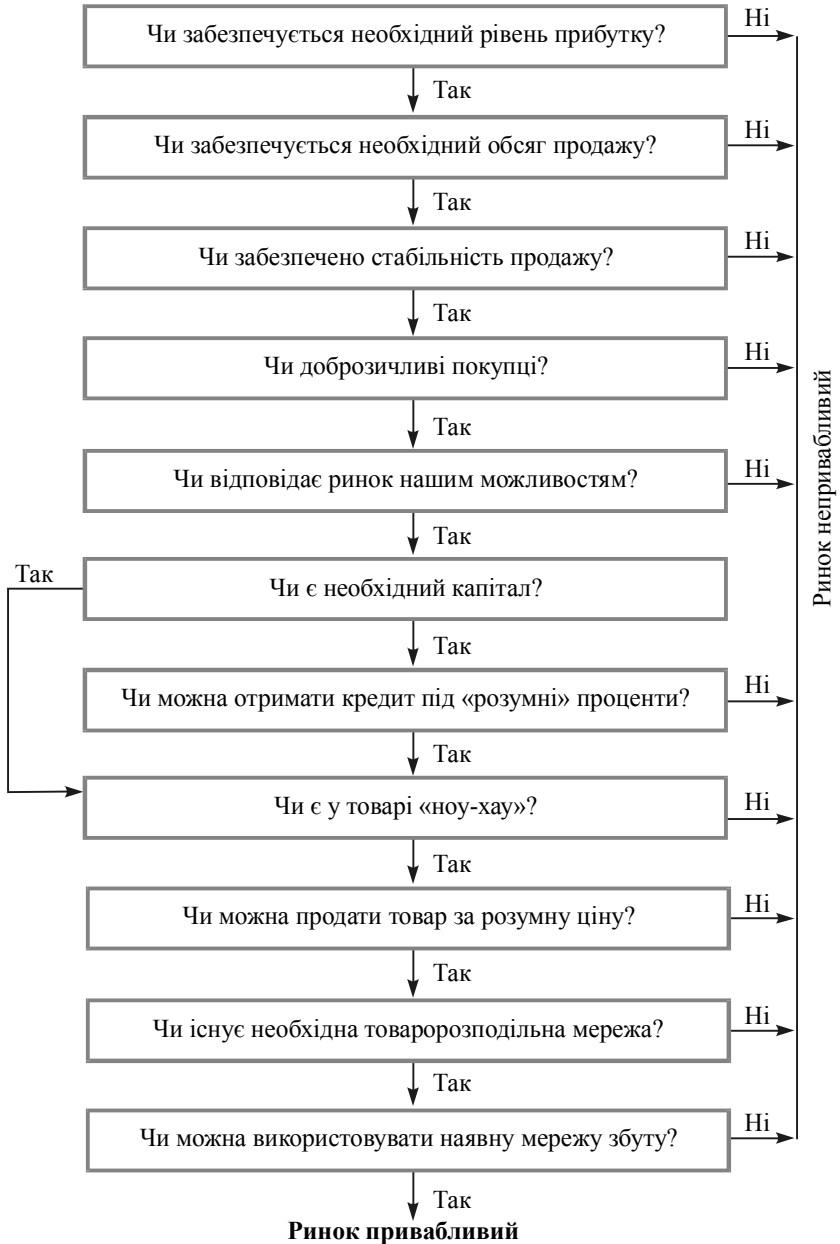


Рис. 8.34. Вибір ринку «ноу-хау»

Як уже зазначалося, особливе місце у виробництві належить трудовим ресурсам, що є носіями специфічної інформації — знань, навичок і досвіду. Наявність чи відсутність необхідної для даного виробництва інформації в конкретного індивіда визначає його цінність для підприємства; на таких засадах добирають працівників. Інформація — це база знань, умінь та навичок, що їх використовують люди у своїй діяльності.

#### Зв'язок з конкурентними перевагами

	Такі самі, як у конкурентів, або такі, що їх легко імітувати	Кращі за конкурентів або такі, що їх важко імітувати
<b>Ресурси</b>	Необхідні для діяльності організації ресурси	Унікальні ресурси, що їх використовує організація (КФУ)
<b>Уміння</b>	«Поріг компетенції» нижче від якого організація неконкурентоспроможна	«Ядро умінь» — основа конкурентних переваг

Рис. 8.35. Ресурси, уміння та конкурентні переваги: зв'язок та взаємозумовленість

Інформацію не можна віднести до жодної зі звичних груп матеріальних ресурсів, однак без неї неможливо поєднати всі ресурси в систему певного типу з характерними ознаками — виробниче підприємство конкретної галузі, наукову організацію чи державну установу, — що різняться комбінацією ресурсів.

Як і будь-яка інша ресурсна стратегія, інформаційна стратегія має містити такі складові: обсяг та тип необхідної інформації, джерела формування та поповнення, напрямки використання, варіанти розподілу. Приймаючи рішення щодо змісту інформаційної ресурсної стратегії, потрібно враховувати інтереси користувачів, а також вимоги щодо оприлюднення, «прозорості» інформації про діяльність організації. Опанування прийомів формування інформаційних стратегій — нагальна проблема будь-якої організації, оскільки інформація — це предмет та продукт управлінської праці. Інформаційні ресурсні стратегії створюють підстави для визначення необхідної для нормального функціонування організації кількості менеджерів різних рівнів, а також формують вимоги для технічного та програмного забезпечення діяльності організації (див. підрозд. 14).

Інформація регулює споживання ресурсів, заміну одних іншими, а також їх економію, оскільки містить передовий досвід функціонування процвітаючих підприємств. Інформаційні ресурсні стратегії відіграють дедалі вирішальнішу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

## Матеріально-сировинні ресурси

Структура та зміст ресурсних стратегій залежать від галузевої належності підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження даної фірми, форми власності та рівня управління підприємством. Якщо перші три характеристики «задають» перелік і структуру необхідних і доступних ресурсів, то останні дві — систему прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій.

Кожна галузь характеризується відповідною фондо-, матеріало-, енерго- та трудомісткістю продукції, що випускається. Основні витрати одних галузей пов'язані з придбанням та обслуговуванням машин і механізмів, інших — із закупівлею сировини та матеріалів, залученням трудових ресурсів. Проте незалежно від особливостей підприємства для забезпечення його функціонування потрібні матеріально-сировинні ресурси, які поділяють на такі групи: сировина; основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали; паливо.

Різні галузі промисловості застосовують різні матеріали для виготовлення відповідної продукції. У машинобудуванні до основних матеріалів відносять метал та інші матеріали, з яких виготовляються деталі верстатів, на ткацькій фабриці — пряжа, на швейній фабриці — тканини тощо. У кожному виробництві використовуються досить широкий перелік допоміжних матеріалів. Належність сировини або матеріалу до тієї чи іншої групи залежить від продукту, що з них виготовляється.

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб з урахуванням усіх вимог продуктових і функціональних стратегій забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

В умовах підвищення своєї самостійності підприємства самі відповідають за необхідний перелік, кількість та якість ресурсів, потрібних для прискореного переходу на нові види продукції, зняття з виробництва застарілої, а також для відповідного розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства. Згідно з цим підприємство визначає поточну та перспективні потреби в ресурсах, а також передбачає необхідні заходи щодо їх забезпечення.

Основа для розрахунків потреб у ресурсах становлять:

- продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції для заповнення «стратегічної прогалини»;

- функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства;
- прогнози та аналіз тенденцій створення й упровадження досліджень щодо нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
- методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;
- методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії.

У загальному вигляді потреби в матеріальних ресурсах  $\Pi_{MP}$  можна обчислити за такою формулою:

$$\Pi_{MP} = O \cdot H + Z_{II} - Z_0, \quad (8.6)$$

де  $O$  — обсяги виробництва певного продукту згідно з обраною продуктово-товарною стратегією;

$H$  — прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності;

$Z_{II}$  — нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва;

$Z_0$  — очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.

Якщо неможливо обчислити норми витрат на одиницю продукції, як правило, використовують показники витрат ресурсів на певну кількість (100, 1000 і т. д.) грошових одиниць.

Орієнтовну потребу в матеріальних ресурсах на плановий період  $\Pi_{MPP}$  можна визначити, скориставшись методом динамічних коефіцієнтів:

$$\Pi_{MPP} = V_{\Phi} K_{II} K_H, \quad (8.7)$$

де  $V_{\Phi}$  — фактичний обсяг витрат матеріалів на виготовлення продуктів-аналогів за попередній період;

$K_{II}$  — коефіцієнт зростання/зменшення обсягу виготовлення продукту в плановому періоді порівняно з попереднім періодом;

$K_H^1$  — коефіцієнт збільшення/зниження норм витрат на одиницю продукції, згідно з розробленими для цього заходами.

<sup>1</sup> У цьому коефіцієнті враховуються також темпи зниження кількості даного виду продукту згідно з продуктовою стратегією.

Для України, економіка якої характеризується як надвитратна, дуже актуальним є останній коефіцієнт, який, з одного боку, підвищує «вихід» готового продукту з одиниці сировини, а з іншого — стимулює розвиток і впровадження досягнень НТП у виробництво. Найважливішими видами ресурсів щодо, яких насамперед слід передбачати стратегію їх економії (рис. 8.36), є енергетичні та інші імпорتنі ресурси. Кожне підприємство має здійснювати дослідження щодо впровадження імпорто-замінних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо. Приймаючи рішення щодо змісту ресурсних стратегій, потрібно враховувати ще й доступність ресурсів та їх значення для виробництва (рис. 8.37).

Цілі ресурсних стратегій за окремими видами сировини та матеріалів такі:

- забезпечення необхідної кількості та якості ресурсів певного типу;
- досягнення збалансованості за окремими видами ресурсів;
- зниження потреби в матеріально-сировинних ресурсах на основі оптимізації процесів постачання, зберігання, виробничих процесів;
- підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства (наприклад, нафта для нафтопереробного заводу, каталізatori для хімічного виробництва), можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства. Доступність ресурсів може бути охарактеризована через їхню унікальність, а також через складність постачання. Рівень складності оцінюється через імовірність впливу підприємства-споживача на своїх постачальників: чим вищий рівень впливу (наприклад, через вертикальну інтеграцію «назад»), тим менші складності в постачанні.

Процес забезпечення матеріально-сировинними ресурсами можна спростити за допомогою системи організаційних, економічних і технічних заходів, через які відбувається взаємозв'язок ресурсних стратегій між собою, а також з такими функціональними стратегіями: маркетинговою — через пошук і розвиток ЗСР, стратегією наукових досліджень та розробок — через розробку відповідних методів взаємозаміни ресурсів тощо. Аналіз і планування альтернативних ресурсів здійснюють так само, як і «портфельний» аналіз і планування продуктово-товарних стратегій.



Рис. 8.36. Основні напрямки економії матеріальних ресурсів і їхній вплив на зміст ресурсних стратегій



		← Складності в забезпеченні ресурсами →			
		Високі	Середні	Низькі	
Вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства	↑				
	Низький	?	→	→	
	Середній	!	?	→	
	↓	Високий	!	!	?

**Примітка:** (→ — зона шансу; ? — зона попередження; ! — зона небезпеки)

Рис. 8.37. Матриця «значущість ресурсу — доступність ресурсу»

Окрема проблема щодо забезпечення виробництва матеріально-сировинними ресурсами — це створення запасів. В ідеальному випадку, коли постачання відбувається синхронно за всіма складовими, обсяги ресурсів, які щоденно отримує підприємство відповідають програмі добового випуску продукції. Запаси можуть дорівнювати нулю. Якщо потреби в ресурсах не відповідають наявним, доцільним, є певне страхування у вигляді «буферних запасів», які компенсують недоліки в постачанні. Це відбиває тісний зв'язок ресурсних стратегій та функції постачання як діяльності з організації виконання ресурсних стратегій (включаючи управління запасами складського господарства, інші функціональні сфери логістики) (див. підрозд. 8.6).

Запаси стосуються не лише «вхідних» потоків підприємства, вони є амортизаторами між постачанням, виробництвом, системою просування, розподілу та реалізації. Тому в системі управління підприємством виокремлюється ще й функція складського господарства, яка стосується розміщення та використання складів, системи зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, внутрішнього транспортування, контролю якості матеріалів тощо.

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні, а також з урахуванням суб'єктивних факторів можна застосовувати різні підходи до змісту ресурсних стратегій:

- для кожного виду сировини або матеріалу розробляти окрему ресурсну стратегію;
- формувати стратегію для групи матеріалів або сировини;
- розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

З метою безперервного забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, паливом та іншими матеріально-сировинними ресурсами планується певний обсяг оборотних коштів, які складаються

ся із засобів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного обігу товарів, грошей у розрахунках з постачальниками), та грошей, вкладених в обігові кошти (тара, матеріали для господарських потреб, малоцінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати майбутніх періодів). Правильна організація обігу оборотних коштів можлива за умови врахування зв'язків стратегій матеріальних і фінансових ресурсів.

## Техніка та технологія

Продуктово-товарні стратегії визначають, що саме передбачається виготовляти на підприємстві. Вони ж визначають галузеву належність підприємства, задають вимоги до техніки і технології виготовлення продукції певного типу. Отже, кількість, структура та види обладнання й устаткування визначаються галуззю, продукцією, передбаченою до виготовлення продуктовими стратегіями, а також технологією переробки ресурсів у готову продукцію.

Підприємства для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією найчастіше використовують їхню вартісну форму — основні фонди (і в цілому існує зв'язок з інвестиційними стратегіями). У практиці обліку виробничі фонди поділяються на складові: будівлі, споруди, силове устаткування, передавальне обладнання, робочі механізми та апарати, інструменти і приладдя, господарський інвентар, транспорт, — стосовно яких приймаються рішення про напрямки використання коштів.

Існує тісний зв'язок між забезпеченням технікою та виробничими стратегіями (див. підрозд. 8.6). Так, потреби в окремих видах обладнання, машинах і механізмах у натуральному вираженні визначаються окремо для:

- капітального будівництва та реконструкції підприємства;
- заміни застарілого обладнання на основному, допоміжному та обслуговувальному виробництві;
- комплектації продукції машинобудування;
- науково-дослідних робіт тощо.

Потреба в машинах та обладнанні залежить від таких чинників:

- обсягів запланованих робіт (згідно з продуктово-товарними стратегіями);
- комплектації обладнання згідно з планом;
- створення комплексів машин;

- створення або реконструкції виробництва, розширення діючих потужностей;
- заміни обладнання відповідно до нової технології на основі наукових досліджень і розробок;
- темпів розвитку виробництва.

Потребу в обладнанні  $P_{OB}$  для розширення підприємства згідно з визначеними темпами приросту обсягів виробництва (виконання планових обсягів робіт) можна визначити за такою формулою:

$$P_{OB} = \sum N_{ч} \cdot O_{ПЛ} / Ч_{д} С_{д} К_{ВО} K_{ВН}, \quad (8.8)$$

де  $N_{ч}$  — норма часу на виготовлення одиниці продукції (виконання одиниці робіт);

$O_{ПЛ}$  — плановий обсяг виробництва;

$Ч_{д}$  — кількість днів у плановому періоді;

$С_{д}$  — кількість змін роботи у плановому періоді;

$Д$  — тривалість робочої зміни;

$K_{ВО}$  — коефіцієнт використання обладнання з урахуванням ремонту та налагодження;

$K_{ВН}$  — середній коефіцієнт виконання норм.

Від значення, обчисленого за формулою, віднімається кількість наявного обладнання, що дає змогу приймати рішення про закупівлю (за додатного результату) або про продаж (за від'ємного значення) обладнання чи інших технічних засобів. Розрахунок можна проводити за окремими видами обладнання та загалом по обладнанню.

Наявні техніка та технологія можуть відігравати подвійну роль:

1) у разі їх технічної відсталості — обмеження подальшого розвитку підприємства;

2) у разі їх прогресивності — конкурентної переваги.

Цілі цього типу ресурсних стратегій, як правило, такі:

- забезпечення конкурентоспроможною технікою та технологією, потужність яких відповідає особливостям та обсягам ринків;

- оптимізація потреб в основних фондах;

- забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності продукції;

- підвищення сукупної продуктивності та рівня використання фондів.

Залежно від ситуації підприємство обирає різні за змістом і розмахом змін стратегії щодо технічного переоснащення, де важливу роль відіграють витрати конверсії, а також можливості підприємства до самоінвестування та залучення інвестицій із зовнішнього середовища.

## Трудові ресурси

Трудові ресурси — поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників залежно від їхньої ролі у процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу тощо. Вимоги, що висуваються до кожної з груп працівників — різні, тому під час забезпечення підприємства трудовими ресурсами застосовується диференційований підхід.

Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури, а також вимог людей щодо умов життя та праці. Це потребує нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема.

Зміст управління трудовими ресурсами залежить від обраної концепції, що відбиває ставлення до персоналу:

- теорії людських (трудових) ресурсів;
- теорії людського капіталу.

*Теорія людських (трудових) ресурсів* базується на твердженні, що працівник — такий самий фактор виробництва, як і решта ресурсів. У ранніх теоріях управління (у класичній та ранній адміністративній) вважалося, що ставитися до персоналу та керувати ним можна так само, як і іншими виробничими ресурсами, використовуючи ті самі інструменти та методи.

*Теорія людського капіталу* базується на твердженні про те, що «людський капітал», як і будь-який інший, є результатом інвестування і генерує впродовж певного часу дохід. Формування людського капіталу здійснюється вкладеннями в освіту та підвищенням кваліфікації, що, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності праці, можливість виконання більш складної роботи, гнучке реагування на зміни обставин завдяки швидкому прийняттю оригінальних рішень, мотивацію до творчості в роботі, тобто можливості та бажання знаходити більш ефективні варіанти її виконання тощо.

Успішні підприємства під час розробки стратегій із забезпечення трудовими ресурсами поєднують обидва підходи, що виявляється у створенні «персонал-стратегій» (рис. 8.38).

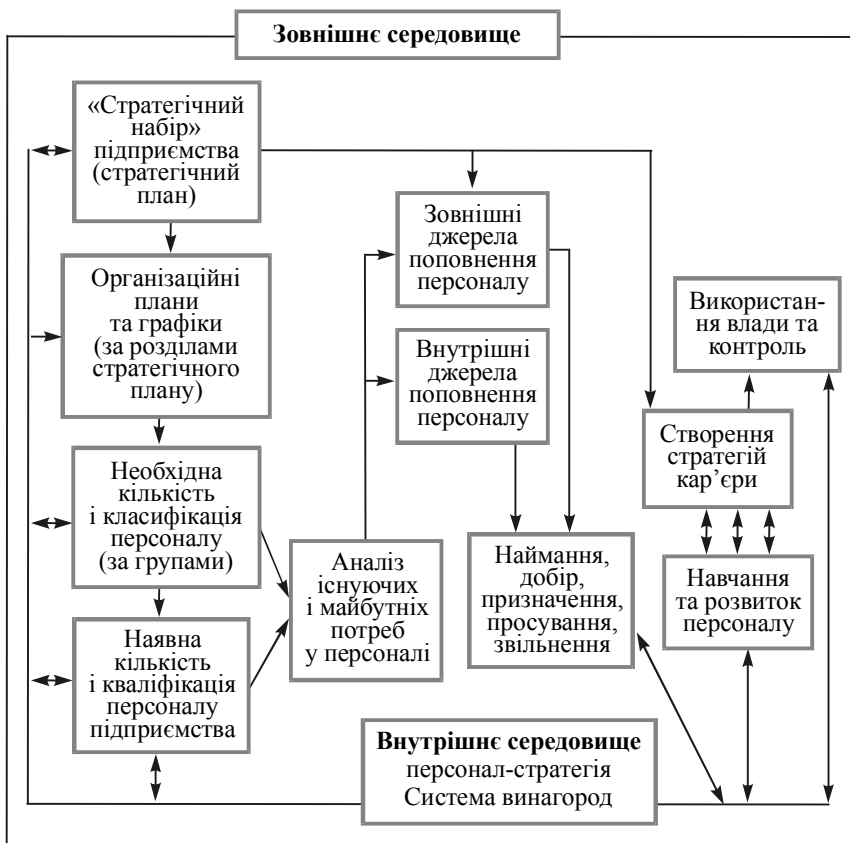


Рис. 8.38. Системний підхід до забезпечення підприємства трудовими ресурсами (загальний зміст ресурсної складової «персонал-стратегії»)

Забезпеченість організації трудовими ресурсами досягається завдяки взаємодії підприємства з ринком праці. На ринку складається попит та пропозиція спеціалістів певного фаху, фіксуються умови оплати праці та зайнятості, все це здійснюється з урахуванням професії, кваліфікації, специфіки роботи та зайнятості. Обсяги ринку праці визначаються як трудовими ресурсами (частина населення, що працює або здатна працювати, але не працює з певних причин), так і рівнем та масштабами розвитку економіки. Відмінність ринку праці від інших ринків полягає в тому, що він формується на основі добровільної домовленості між працівником та роботодавцем відповідно до чинного в державі законо-

давства. Як і на інших ринках, тут існує конкуренція, причому вона спостерігається як серед роботодавців за залучення робочої сили, потрібної якості та кількості, так і серед працівників — за привабливіші умови найму. Така ситуація дозволяє говорити про наявність ЗСР й на ринку праці, які відрізняються за професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Ринок праці надає підприємцеві можливості наймати потрібну кількість персоналу необхідної кваліфікації. А надлишок трудових ресурсів через безробіття доводить, що зробити це не дуже важко. Конкуренція між працівниками за престижну роботу перекладає в основному тягар з підготовки та перепідготовки кадрів на їхні власні плечі.

Але людина — це не лише «носіє праці». Результати дослідження ролі та значення персоналу навіть у високотехнологічних, роботизованих виробництвах доводять, що додана вартість створюється насамперед людьми. У виробничому потенціалі трудові ресурси — найбільш активний фактор, який дає змогу йому (потенціалу) адаптуватися до змін і розвиватися. З іншими ресурсами персонал об'єднує те, що він має відповідати вимогам тих напрямків діяльності, які має та планує до освоєння підприємство.

Для правильного визначення підходу до формування кадрової складової виробничого потенціалу застосовують різні групування персоналу підприємства. Щодо ролі у виробництві виокремлюють промислово-виробничий та невиробничий персонал. В основу такого поділу покладено об'єкти їхньої праці, а не функції. Промислово-виробничий персонал — це працівники, зайняті безпосередньо у виробництві продукції, а також у підрозділах обслуговування. Непромисловий персонал — це працівники, безпосередньо не пов'язані з виготовленням продукції, тобто робітники-ремонтники будівель і споруд, працівники наукових лабораторій, навчальних підрозділів, соціальних закладів тощо.

Такий поділ до деякої міри умовний (наприклад, наукові підрозділи — це могутня виробнича підсистема, спрямована в майбутнє), однак вона дає змогу забезпечити виробництво кадрами. Склад кадрів — носіїв праці — розглядається при цьому деперсоніфіковано, за категоріями та групами працівників згідно з їхніми спеціальностями та кваліфікацією.

Специфіка трудових ресурсів полягає в тому, що забезпечення ними підприємства пов'язано з роботою з конкретними особами, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й досвід, рівень культури, виховання, статево-вікові відмінності.

Крім того, будь-які зміни на підприємстві зумовлюють зміни вимог до персоналу, тому не треба сподіватися на те, що можна вдовольнити потреби підприємства у трудових ресурсах один раз і назавжди. Необхідно постійно вивчати потреби у персоналі та можливості їх задоволення.

Необхідні прямі та непрямі витрати (інвестиції) у відповідні заохочення персоналу для забезпечення ефективного функціонування підприємства постійно зростають і охоплюють:

- заробітну плату, витрати на соціальні потреби (соціальне страхування та пенсійне забезпечення);
- витрати на пошук, наймання і підготовку (перепідготовку) працівників, які тим вищі, чим кваліфікованіші кадри потрібні для здійснення процесу виробництва та управління;
- витрати на створення робочих місць з певними умовами праці, обладнанням, що постійно вдосконалюється з розвитком науково-технічного прогресу та міжнародної конкуренції.

Залежно від галузі економіки витрати на персонал становлять від 20 до 80 % доданої вартості; ця частка з ухваленням відповідних законів щодо соціального захисту населення у країнах із соціально-орієнтованою ринковою економікою, постійно підвищується, стає майже нечутливою до змін кон'юнктури на ринку праці. Усе це створює певні умови, в яких кожне підприємство розробляє свої стратегії щодо трудових ресурсів, які дуже тісно пов'язані з фінансовими, інформаційними і окремими функціональними стратегіями (рис. 8.39).

Варто зазначити, що західна практика стратегічного управління свідчить, що більшість, але не всі (!) підприємства розробляють стратегії стосовно трудових ресурсів, чого не можна сказати про східні (японські та корейські) фірми, де *personnel-strategy* — одна з головних.

*Стратегія відносно трудових ресурсів* або персоналу передбачає добір, заміщення, закріплення, просування, навчання, перекваліфікацію, оцінку, звільнення кадрів тощо. Окремо наголосимо на необхідності раціонального використання трудових ресурсів. Два основні напрямки раціоналізації використання наявного персоналу та сприяння залученню нових кадрів, подано в табл. 8.11.

Стратегії використання трудових ресурсів тісно пов'язані з іншими ресурсними стратегіями — матеріально-технічними (забезпеченість обладнанням), інформаційними (забезпеченість інформацією у вигляді методик, проектів тощо) та фінансовими (забезпечення оплати праці).

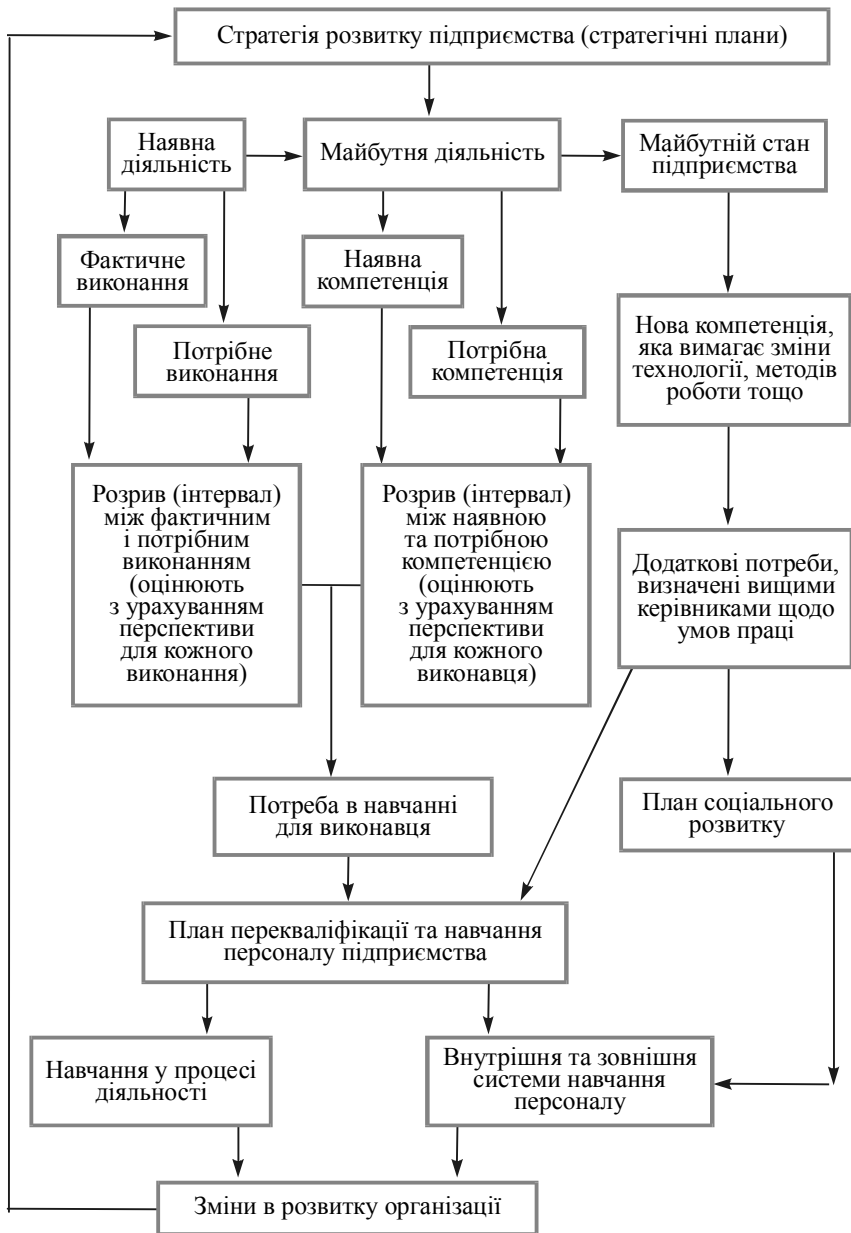


Рис. 8.39. Формування «людського капіталу»: процес розвитку та навчання персоналу (в межах «персонал-стратегії»)



**СТРАТЕГІЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ  
ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

Зміст стратегії	Мотивація раціональнішого використання
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення потреби у трудових ресурсах (поточної та потенційної), зниження потреби у трудових ресурсах</li> <li>• Визначення ефективності та доступності різних джерел поповнення (розвитку наявних) кадрів</li> <li>• Підвищення якості трудових ресурсів</li> <li>• Структурування та поділ праці</li> <li>• Балансування потреби у трудових ресурсах з наявністю (потенційними потребами) робочих місць</li> <li>• Підвищення продуктивності праці</li> <li>• Упровадження ефективних форм та методів організації праці</li> <li>• Забезпечення робочих місць належним обладнанням</li> <li>• Створення належних умов праці</li> <li>• Розробка стратегій кар'єрного росту для окремих працівників</li> <li>• Розробка (коригування) норм, нормативів, лімітів тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення можливих та доступних методів мотивації персоналу</li> <li>• Вибір методів матеріальної винагороди: співвідношення прямої винагороди (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо) та непрямої винагороди (сплата за навчання, страхування, пенсійне забезпечення тощо)</li> <li>• Вибір методів нематеріальної мотивації: гнучких графіків роботи, участь у виборних дорадчих органах тощо</li> <li>• Створення умов для «внутрішньої» мотивації: цікава робота, можливість досягнення успіху, самореалізації тощо</li> <li>• Створення умов для «зовнішньої» мотивації: визнання, просування по службі, тощо</li> <li>• Навчання управлінського персоналу методам мотивації</li> </ul>

Треба виокремити стратегії відносно організації та оплати праці, які якнайтісніше пов'язані з трудовим законодавством і діяльністю профспілок. Варто зазначити, що кожне підприємство намагається під час укладання трудових угод створити умови для найефективнішого використання трудових ресурсів для роботи «за покликанням», а не для фінансування вільного часу своїх працівників.

Іноді вже у відповідних планах або програмах подається підрозділ «трудова відносина», в якому відбито встановлені внаслідок переговорів з профспілками та держорганами основні орієнтири кадрової політики підприємства.

### **Енергетичні ресурси**

Окремо треба розглянути енергетичні ресурси. По-перше, це пояснюється з тим, що для економіки України та для кожного підприємства вони є обмежувальним чинником, а забезпечення ресурсами та їх використання пов'язані з певними труд-

нощами. По-друге, енергія в сучасному виробництві все частіше відіграє роль знаряддя праці, безпосередньо впливаючи на предмет праці, перетворюючи його в кінцеву продукцію. Ще в XIX столітті російський вчений С. Подолянський зазначав, що мірою виробничих можливостей суспільства може бути його енергетичний бюджет. Більшість підприємств України змушені нині ретельно досліджувати енергомісткість власного виробництва, щоб скласти свій оптимальний енергетичний бюджет у межах наявних обмежень.

Властивості енергії як ресурсу полягають у тому, що енергія легко трансформується з одного виду в інший. Це дає змогу пристосувати її до всіх особливостей виробництва всередині підприємства за рахунок використання супутнього технологічним процесам тепла, вторинних ресурсів, утилізації відходів тощо.

Потреба забезпечення достатнього обсягу енергії пояснюється ще й тим, що вона певною мірою є взаємозамінною з іншими ресурсами. Так, збільшення витрат енергії може пояснюватися не лише відсутністю її економії, а й процесом заміщення живої праці машинною.

Споживання енергії в матеріальному виробництві обернено пропорційне витратам робочої сили.

Стратегії стосовно енергетичних ресурсів пронизують усю виробничу діяльність держави, починаючи з міжурядових домовленостей, стратегій енергопостачання окремих регіонів галузей, підприємств і відомств. Вони мають форму енергетичних програм і мають забезпечити взаємозв'язок і взаємопогодженість дій різних суб'єктів господарювання. Розробка та впровадження ресурсних енергетичних стратегій з огляду на специфічні особливості енергопостачання в Україні має специфічні особливості, які полягають у необхідності врахування кожним підприємством державної політики в цій сфері. Енергетичний ринок України в тому вигляді, в якому він нині існує, — не ефективний, не прозорий і потребує від кожного підприємства ретельної уваги. Основний його недолік — відсутність урахування інтересів виробників під час формування потоків і взаємовідносин між виробниками, постачальниками та споживачами, що призводить до дефіциту енергії та боргів за її постачання.

## **Розподіл та використання ресурсів**

Кожна з розглянутих ресурсних стратегій повинна мати у своєму складі визначення напрямків використання окремих видів ресурсів. Причому схемою процесу розподілу ресурсів кон-

кретизуються попередні (вихідні для розробки стратегій) розрахунки, в яких обґрунтовувався склад та обсяги ресурсів, необхідних для забезпечення нормального функціонування організації у стратегічній перспективі.



Рис. 8.40. Ресурсні стратегії: складова — процес розподілу та призначення

Розглянуті види ресурсних стратегій не вичерпують усіх видів ресурсів, які використовують на підприємствах, а лише дуже загально характеризують проблематику їх ролі у «стратегічному наборі» організації, інструментарію по їх обґрунтуванню та забезпеченню виконання. Варто ще раз наголосити на необхідності ретельного вивчення складу та змісту окремих ресурсних стратегій — основи для розробки функціональних стратегій, а також їхнього взаємозв'язку.

## 8.6. Функціональні стратегії

Кожному керівникові доводиться розв'язувати проблеми побудови та вдосконалення системи управління підприємством. Різноманітність характеристик підприємств, зумовлена особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища, типами продукції, що випускається, потребує дослідження сутності діяльності та варіантів управління нею, аналізу теорій побудови систем управління.

Економічна теорія стверджує, що сутність виробництва та управління ним не змінюється у процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва та управління у кожному конкретному випадку буде різний. Сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку ХХ століття розкривається через функції.

**Функції управління** виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і *визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.*

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

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

А. Файоль у 1916 році ввів поняття функції управління як результату поділу операцій, що їх виконує підприємство в ході управління власною діяльністю. Він розглядав шість груп функцій, що складаються з технічних операцій (виробництво, переробка); торговельних операцій (купівля, продаж, обмін); фінансових операцій (залучення капіталів і управління ними); операцій безпеки (власності та осіб); операції обліку (інвентаризація, баланс, собівартість, статистика); адміністративних операцій (планування, організація, керівництво, координація та контроль) (рис. 8.41). Адміністративні операції (їх ще називають загальними функціями управління) притаманні будь-якій свідомій діяльності, зокрема й здійсненню перших розглянутих А. Файолем груп операцій. Зміст цих перших п'яти груп — залежить від специфіки досліджуваного підприємства та обраної системи управління ним. Їх нині дедалі частіше називають бізнес-функціями.

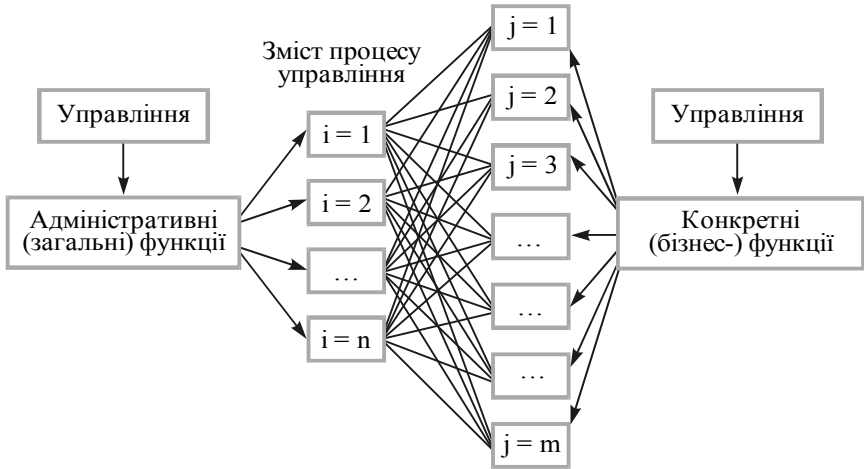


Рис. 8.41. Схема взаємозв'язку між основними (адміністративними) і конкретними функціями управління організацією

Нині деякі автори [43] обмежуються п'ятьма загальними та дев'ятьма конкретними функціями, а ГОСТ 24525.0-80 наводить 16 функцій управління промисловим підприємством. Тепер найчастіше виокремлюють такі функції: загальне управління, маркетинг, виробництво, облік і аудит, контроль, управління фінансами та кадрами, а залежно від потреб досягнення керованості підприємством вони можуть організаційно об'єднуватись або поділятись на окремі підфункції. Так, логістичний підхід до управління підприємством, що відбиває фізичний аспект ланцюжка «забезпечення — виробництво — розподіл — збут», зумовлює виокремлення функції підготовки виробництва, яка охоплює науково-технічну, економічну та соціальну підготовки, що організаційно оформлено у вигляді управлінських підсистем різного типу, розвитком яких також потрібно управляти стратегічно.

Незалежно від класифікаційних ознак, об'єднання в комплекси чи поділу на підфункції, кожна функція має такі характеристики, які дозволяють їх ідентифікувати: мета, інформаційна база, методи прийняття та оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальна технічна база та обладнання. Крім того, всередині кожної з функцій (підфункцій) треба приділяти увагу плануванню, організації, керівництву, мотивації, контролю.

**Функціональна стратегія** — тип забезпечувальної стратегії у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка

забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

В функціональних стратегіях певний вид управлінської діяльності — функція стає об'єктом управлінського впливу, а це означає, що як і для будь-якого об'єкту, можна розробити «стратегічний набір» і покласти його в основу стратегічного розвитку об'єкта (рис. 8.42).



Рис. 8.42. «Стратегічний набір» функціональної стратегії (принципова схема)

**Метою функціональних стратегій** є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін; що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;

• взаємозв'язку змістової спрямованості та вектора впливу певної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;

• характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;

• межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;

• переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;

• наявності чи відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;

• збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформулювати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Формування стратегій розвитку підприємства, забезпечення їх виконання веде до радикальних змін, зокрема й змісту тих чи тих функцій. «Класичні» функції можуть «розширюватись», втрачати (по-ступово) своє значення або навіть зникати. Річ у тім, що функція — це вид діяльності з управління тим або іншим об'єктом, а це означає, що будь-який *функціональний підрозділ у процесі своєї життєдіяльності надає послуги всередині або за межами організації* (докладніше — див. розд. 11). Іноді ці послуги стають непотрібними (за різних причин), непотрібним стає і сам підрозділ. Це демонструє широкий спектр функціональних стратегій — від прискороного розвитку до ліквідації певних функціональних підсистем.

## Маркетингова стратегія

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує (або ні) обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Маркетингова стратегія демонструє напрямки та способи розвитку маркетингової функції (рис 8.43), при цьому вона стає об'єктом управлінського впливу. Для її вдосконалення слід «пройти» усі етапи, передбачені для розробки стратегій взагалі: дослідити середовище (ринкове суботочення, на яке й спрямований маркетинг); визначити цілі, стратегії (в тому числі й сформулювати «стратегічний набір» функцій маркетинга); сформулювати відповідні плани (програму); забезпечити їх виконання. Для цього існують і мають бути використані відповідні методики та інструменти, що довели свою практичну цінність.

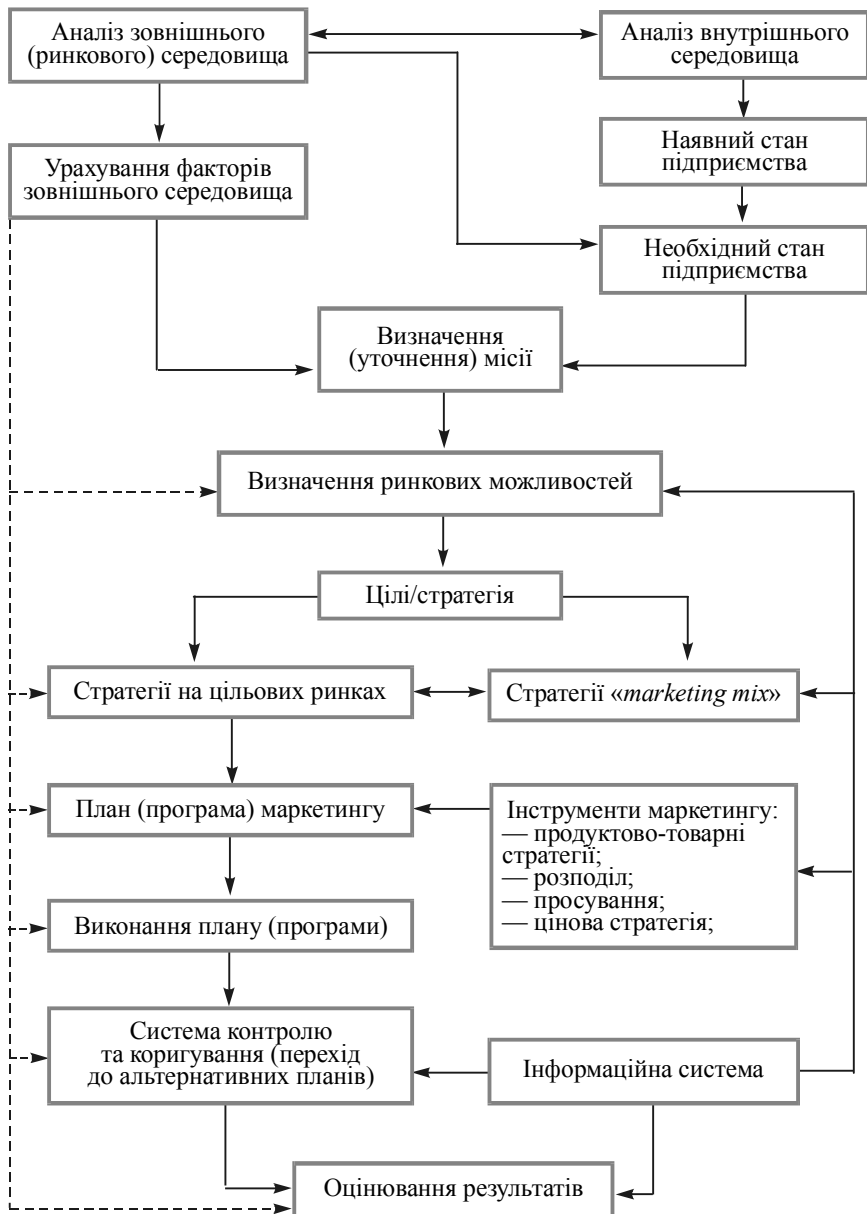


Рис. 8.43. Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві



**Маркетингова стратегія** — це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу (marketing mix).

У загальному вигляді *встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів*:

- аналіз співвідношень «споживач — товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- створення стратегій за кожного зі складових marketing mix (формування своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
- виконання та контроль.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основні орієнтири — ринок і продукт (див. підрозд. 3.3, 8.3, 8.4). Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину» як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегії «насичення» ринку або «проникнення» на ринок. Система ФОПСТИЗ допомагає створювати (стратегія диверсифікованого зростання) та розвивати ринки (стратегія центрального зростання) певних товарів. Вибір тієї чи іншої стратегії зумовлюється певним переліком факторів, які треба враховувати. Приклад певного переліку умов (рядки 1—4), способів впливу (рядки 5, 6) і стратегій маркетингу, що з них випливають, наведено в табл. 8.12.

Іншою «опорною точкою» маркетингових стратегій є продукт (товар). «Продуктова складова» стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а «товарна» — процесу збуту та реалізації (див. підрозд. 8.4). Зв'язок між цими характеристиками здійснюється (окрім інших чинників) через систему «ціна — якість» (рис. 8.44). «Ціна» як найбільш узагальнюючий параметр конкурентоспроможності відбиває ринкову складову, а «якість» — можливості виробничої системи до виготовлення продукції необхідного рівня (див. підрозд. 4.2). «Виробнича складова» є основою для оновлення продукту, є втіленням такої характеристики виробничого потенціалу як «інноваційна сприйнятливість» (див. підрозд. 3.4).

Таблиця 8.12

## МОРФОЛОГІЧНА МАТРИЦЯ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ [29]

№ п/п	Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик ( $P_{11} \div P_{63}$ )		
1	Обсяг (місткість) ринку (Е)	$p_{11}$ — невеликий Е↓	$p_{12}$ — великий Е↑	
2	Конкуренція (К)	$p_{21}$ — відсутня К↓	$p_{22}$ — незначна К	$p_{23}$ — висока К↑
3	Обізнаність споживачів про товар ( $O_c$ )	$p_{31}$ — відсутня $O_c$ ↓	$p_{32}$ — наявна у меншості, $O_c$	$p_{33}$ — наявна у більшості, $O_c$ ↑
4	Ставлення споживача до ціни ( $O_{ц}$ )	$p_{41}$ — висока ціна, неприйнятна, $O_{ц}$ ↓	$p_{42}$ — згода сплачувати помірно, $O_{ц}$	$p_{43}$ — згода сплачувати високу ціну, $O_{ц}$ ↑
5	Ціна (Ц)	$p_{51}$ — низька Ц↓	$p_{52}$ — середня Ц	$p_{53}$ — висока Ц↑
6	Витрати на маркетинг (зокрема, на рекламу) ( $S_{марк}$ )	$p_{61}$ — низька $S_{марк}$ ↓	$p_{62}$ — середні $S_{марк}$	$p_{63}$ — високі $S_{марк}$ ↑

**Примітки:**

п. 1—4 — умови та обмеження; 5, 6 — способи впливу.

Види стратегій (маркетингові, «стратегічні набори») за певних умов/відповідні способи впливу:

стратегія активного маркетингу:  $p_{11} \rightarrow p_{23} \rightarrow p_{32} \rightarrow p_{43} \rightarrow /p_{53} \rightarrow p_{63}$ ;

стратегія пасивного маркетингу:  $p_{12} \rightarrow p_{22} \rightarrow p_{33} \rightarrow p_{41} \rightarrow /p_{51} \rightarrow p_{61}$ ;

стратегія широкого проникнення на ринок:  $p_{12} \rightarrow p_{23} \rightarrow p_{32} \rightarrow p_{41} \rightarrow /p_{51} \rightarrow p_{63}$ ;

стратегія вибіркового проникнення:  $p_{11} \rightarrow p_{22} \rightarrow p_{33} \rightarrow p_{42} \rightarrow /p_{53} \rightarrow p_{61}$ .



Рис. 8.44. Модель стратегій системи «ціна — якість»  
(за Ф. Котлером) [21]

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

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову (планування «портфеля»);
- очікуваного рівня цін на продукцію, зокрема з урахуванням рівня витрат на виробництво та якості продукції;
- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їх освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;
- форм і методів ФОПСТИЗ, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту на товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару (див. підрозд. 8.4).

Служба маркетингу має розв'язувати завдання, пов'язані з освоєнням нових продуктово-товарних стратегій:

- визначення характеру впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу тих виробів, що вже виготовляються підприємством (можливість заповнення «стратегічної прогалини»);
- оцінювання тривалості «життєвого циклу» товару та його експортних можливостей;
- аналіз конкурентоспроможності товару та можливостей виготовлення аналогічних товарів конкурентами;
- визначення еластичності попиту товару за ціною, витрат на рекламу та інших заходів системи ФОПСТИЗ;
- розрахунки обсягів прибутків за різних варіантів витрат на маркетинг;
- визначення очікуваної частки ринку для розрахунків необхідних для підприємства обсягів виробництва (з метою ефективного використання виробничого потенціалу);
- організація досліджень ринку, зокрема через організацію пробного продажу для зондування ринку.

З-поміж інших стратегій маркетингу нерідко використовуються стратегії «проштовхування» чи «витягування». Перша стратегія передбачає концентрацію основних зусиль на збереженні та розвитку «своєї» частки ринку за рахунок «свого товару» на основі гнучкої системи цін, спеціального сервісу, рекламного розпродажу, які проштовхують товари через систему розподілу.

Стратегія «витягування» передбачає створення в споживача стійкого уявлення про торгову марку, під якою можна реалізовувати групи товарів.

Велике значення мають стратегії розподілу та ціноутворення. Системи розподілу тісно пов'язані зі стратегіями інтеграції підприємства і належать водночас до системи організаційного забезпечення процесів стратегічного управління (див. розд. 11).

Установлюючи ціни, ретельно досліджують витрати, ринкову кон'юнктуру та визначають співвідношення «ціна — якість» (див. рис. 8.45).

Розглянемо, наприклад, дві стратегії «зняття вершків» і «проникнення». Якщо підприємство випускає нову продукцію, яка майже немає конкурентів (чи взагалі немає), воно може обирати стратегію «зняття вершків», використовуючи високі ціни. Як правило, така тимчасова ситуація не дає фірмі переваг у довгостроковій перспективі. Стратегія «проникнення» зорієнтована на створення попиту (ринку), щоб поступово просуватися по «кривій досвіду» (див. рис. 8.17), нарощуючи обсяги та працюючи із середніми нормами прибутків, але створюючи досить значну масу прибутку. Кожний із цих варіантів має право на існування за певних умов. Однак, як показав досвід, ціноутворення, орієнтоване на «проникнення» підприємства, створює довгострокову перспективу отримання прибутків порівняно зі «зняттям вершків».

Нерідко спостерігається хибна цінова конкуренція. Наприклад, підприємство обирає стратегію дотримання цін, які менші за середньогалузеві, з метою інтенсифікації збуту своєї продукції, не враховуючи можливості відшкодування витрат на виробництво й збут. Не беруться до уваги втрати, простой, необхідність збереження та транспортування продукції тощо. Обґрунтовані розрахунки допомагають виявити справжній стан речей: іноді очікувані уявні прибутки обертаються збитками.

Українські підприємства допускають іншу крайність — у ціну закладаються всі витрати (навіть ті, яких можна уникнути, вживаючи певних заходів) і досить високий прибуток, що «виводить» на рентабельність до 30—40 %. Такі ціни роблять товари та послуги неконкурентоспроможними за ціною порівняно, наприклад, з імпортними товарами.

Окремо треба розглянути вплив на ціноутворення вертикальної інтеграції (докладніше див. підрозд. 11.3). Відомо, що вертикальна інтеграція дає ствердну відповідь на запитання: чи виробляти самому напівфабрикати, комплектуючі вироби тощо? Підприємство, яке йде на вертикальну інтеграцію будь-якої фор-

ми, водночас виходить з-під впливу ринкових сил на тій ділянці, де починають діяти сили інтеграції. У багатьох виробничих об'єднаннях і НВО машинобудівної галузі України власні послуги, допоміжне виробництво та виробництво комплектуючих виробів становило 50—60 % усієї вартості кінцевої продукції. Тенденція «виробляти все потрібне самому» збереглася і нині, а це не сприяє зниженню витрат (цін).

Досягнення цілей маркетингу можливе в разі системного підходу до її розробки. «Випадання» однієї зі складових робить маркетинг-стратегію системно неповною, що унеможливорює досягнення поставлених цілей. Для розробки маркетинг-стратегії доцільно користуватися «деревом альтернативних рішень», де послідовно можна проходити всі необхідні складові, забезпечуючи їхній взаємозв'язок і балансування. Приклад «дерева альтернативних рішень», що використовується як інструмент під час розробки стратегії маркетингу, наведено на рис. 8.45.

*Наведемо приклади найбільш уживаних маркетингових стратегій.*

**1. Розвиток ринку** (орієнтація на нові цільові групи споживачів): географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі неспорідненої диверсифікації); розробка нових товарів; розробка продукції на замовлення; стратегія глобалізації тощо.

**2. Стратегія проникнення:** розробка модифікацій конкурентної продукції; адаптація товарів під специфічні потреби споживачів; розробка системної концепції товару; створення асортименту товарів (послуг) з гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції; концентрація на цільових ринках на основі звуження асортименту тощо.

**3. Збереження частки ринку:** акцентування на великих обсягах продукції за стабільних цін із підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу за одночасного зниження цін.

**4. Стратегії розвитку** (скорочення) підсистеми маркетингу на підприємстві.

Слід пам'ятати, що будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також можливостей впливу організації на цінники. Це означає, що стратегія не може бути «призначеною», а потребує всебічних обґрунтувань.

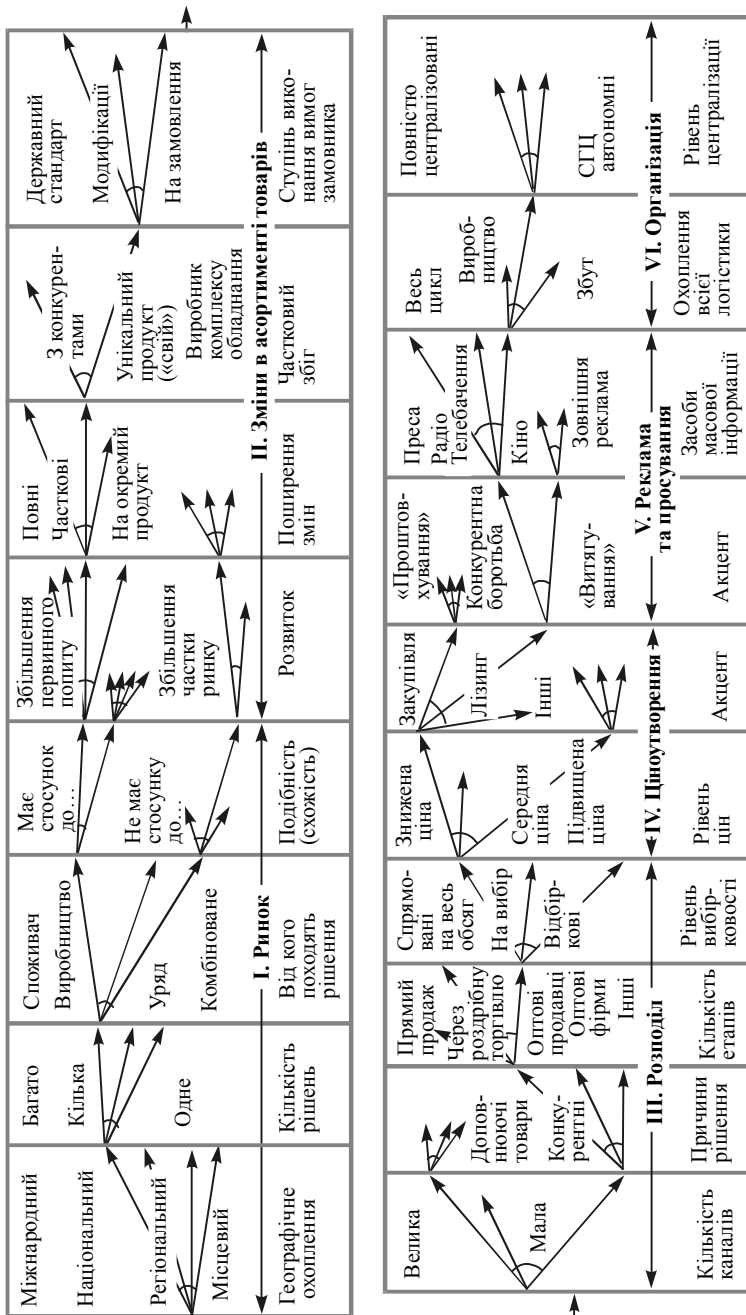


Рис. 8.45. «Дерево альтернативних рішень» для розробки маркетингової стратегії

## **Загальна структура плану (програми) маркетингу**

Маркетингові стратегії знаходять вираз у плані (програмі) маркетингу, яка є базовим документом, що регулює та координує діяльність усіх підрозділів підприємства з метою більш ефективної його діяльності на ринку.

Структура програми може бути визначеною певним переліком підрозділів, наведених далі, але зміст її залежить від особливостей функціонування кожного окремого підприємства.

Починається програма із вступних положень, де наводиться **Загальний огляд** (коротко): огляд поточної ситуації, цілей та стратегій маркетингу; фінансовий прогноз витрат на маркетинг — вихідна інформація для розробки програми. Далі (за прийнятим і організації рівнем деталізації) розробляються такі підрозділи:

### **1. Аналіз ситуації.**

1.1. Оцінювання найважливіших тенденцій минулого періоду: ринок, ринкова діяльність, продаж, витрати та прибуток по товару.

1.2. Товар/послуга: історія товару/послуги (зокрема стадія «життєвого циклу»), особливості продажу, динаміка продажу, частка ринку.

1.3. Ринок товару/послуги: сегменти ринку, особливості потреб споживачів, типові способи та моделі здійснення покупок, визначення цільових груп споживачів, ефективність залучення покупців (їхня точка зору), результати маркетингових досліджень стосовно ринку та споживачів.

1.4. Стратегія розповсюдження товару: тип розподільної мережі, оцінка дій з удосконалення розповсюдження, оцінка дій учасників каналів розповсюдження, співробітництво у просуванні з учасниками каналів розповсюдження.

1.5. Політика ціноутворення: історія ціни товару, цілі та політика ціноутворення, стратегія минулого періоду.

1.6. Стратегія просування товару: минула стратегія, потужність продажу, програми реклами, загальна оцінка ефективності зусиль щодо просування товару.

1.7. Цілі та стратегії товарної групи: загальний прибуток від продажу, зниження витрат (оптимізація витрат), прибуток на інвестований капітал (ROI), імідж компанії з-поміж споживачів, нові види бізнесу, нові товари.

1.8. Потенційні маркетингові проблеми організації,

1.9. Потенційні маркетингові переваги організації.

1.10. Висновки для формування орієнтирів плану маркетингу (зокрема прогнози розробки).

## **2. Цілі маркетингу.**

2.1. Основні цілі маркетингу: цілі щодо задоволення основних потреб ринку, потреб споживачів, потреб компанії та її партнерів.

2.2. Цілі продажу: обсяг продажу, доля ринку, експансія та розповсюдження товару та ін.

## **3. Стратегія маркетингу.**

3.1. Загальна стратегія маркетингу: вибір цільових сегментів ринку, стратегія позиціонування, рішення з товарного асортименту та номенклатури, варіації в системі «ціна/якість».

3.2. Стратегія за конкретними ринками: цільовий ринок А, В, або С тощо.

## **4. Програми (перспективні плани) дій, а саме:**

4.1. Плани по товару.

4.2. Плани ціноутворення та варіювання ціни.

4.3. Плани розподілу та розповсюдження товару.

4.4. Плани ФОПСТИЗ: плани продажу, плани рекламної діяльності, плани стимулювання продажу, плани побудови стосунків з громадськістю.

## **5. Моніторинг, контроль, коригування діяльності служби маркетингу.**

5.1. Організаційна структура служби маркетингу.

5.2. Функції моніторингу та контролю, відповідальність.

5.3. База внутрішніх даних моніторингу (звіти про продаж, заомовлення і т. ін.).

5.4. База зовнішніх даних моніторингу (матеріали консультативних фірм, публікацій, зустрічей, дискусій зі споживачами, статистичні матеріали).

## **6. Бюджет маркетингу.**

6.1. Метод розподілу грошових ресурсів на проведення робіт і утримання підсистеми маркетингу.

6.2. Розподіл за підфункціями маркетингу: планування, дослідження, закупівля, ціни, реклама і public relations.

## **7. Додаткові матеріали.**

7.1. Тактичні дії в разі непередбачуваних обставин.



7.2. Альтернативні стратегії за окремими складовими маркетингового комплексу.

7.3. Звіти маркетингових досліджень та аналіз діяльності підрозділів служби маркетингу.

7.4. Довідкові та інші матеріали.



Рис. 8.46. Підсистема маркетингу у структурі управління організацією

В залежності від змісту програми маркетингу, обсягів робіт по її реалізації, особливостей та розмірів організації — формується відповідна служба маркетингу. Один із прикладів організації маркетингової підсистеми для великої диверсифікованої компанії наведено на рис. 8.46.

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

### **Стратегії розвитку науково-дослідних та проектно- конструкторських робіт (НДПКР)**

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

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

Тому під час створення нового продукту треба визначити взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології,

оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу всього підприємства (див. рис. 8.47).

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

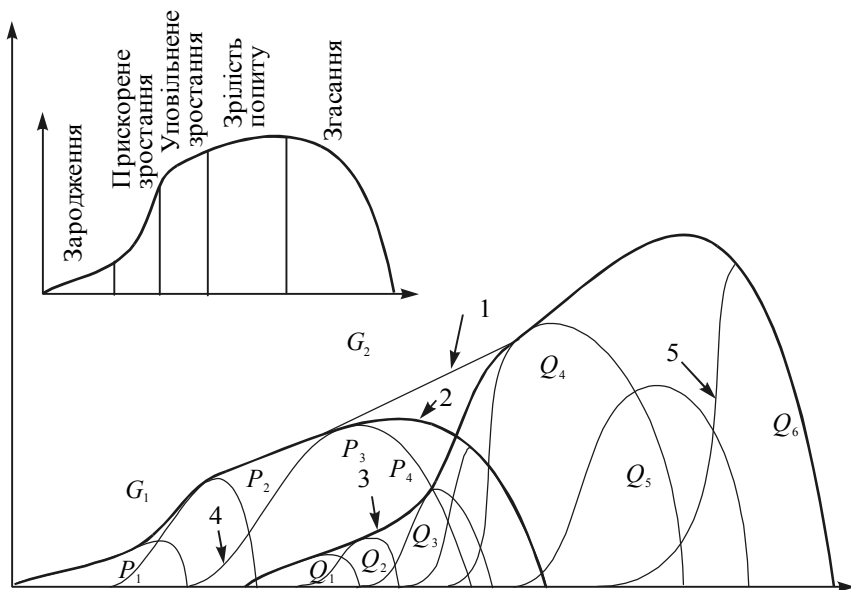


Рис. 8.47. Взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології:

1 — життєвий цикл (ЖЦ) попиту на продукцію за всіма технологіями та різновидами; 2 — ЖЦ попиту на продукцію за технологією 1; 3 — ЖЦ попиту на продукцію за технологією 2; 4 — ЖЦ попиту на різновид продукції за технологією 1; 5 — ЖЦ попиту на різновид продукції за технологією 2 ( $G_1 - G_2$  — підприємство користується перевагами свого лідерування;  $P_1 - P_4$  — серії товарів, що виготовляються за технологією 1;  $Q_1 - Q_6$  — серії товарів, що виготовляються за технологією 2)



Рис. 8.48. «Портфель технологій» (розробка фірми «Сіменс»)

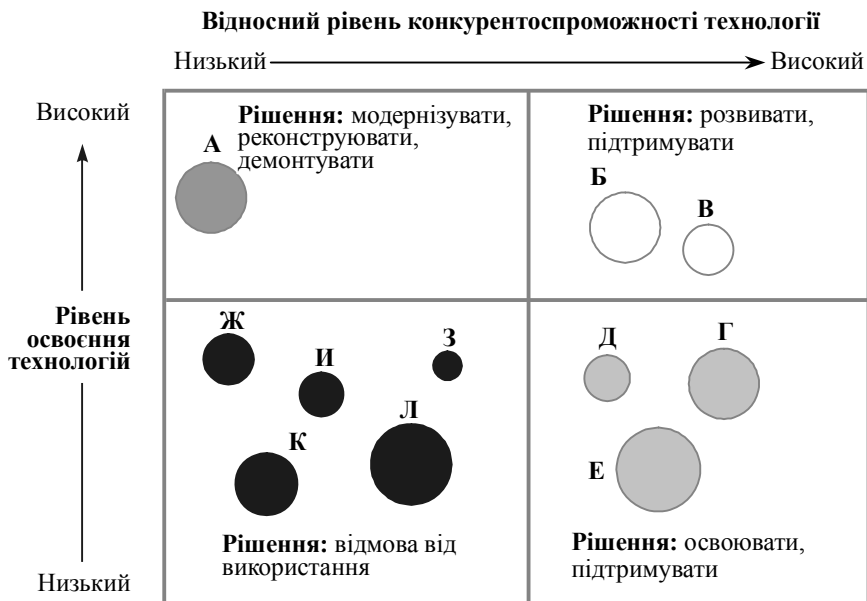


Рис. 8.49. Приклад побудови матриці «Сіменс»

**Стратегія НДПКР** — це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації виробництва та менеджменту тощо, а також розвитку та ефективного використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення та управління тощо.

Здійснення загальних конкурентних стратегій (за М. Портером) також має «суто технологічне трактування», оскільки передбачає стратегії лідирування або послідовника у стратегіях зниження витрат або диференціації як стратегій, за рахунок яких формуються конкурентні переваги фірми (табл. 8.13).

**ЗВ'ЯЗОК ЗАГАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ  
ТА СТРАТЕГІЙ У ГАЛУЗІ ДОСЛІДЖЕНЬ І РОЗРОБОК  
У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ [73]**

Стратегії	Лідер по НДПКР	Послідовник по НДПКР
Лідер за рахунок зниження витрат (цін)	Порівняно низька собівартість нової продукції. Менші витрати при впровадженні технології. Результат — виробництво з найменшими витратами	Низька собівартість нової продукції, створеної методом копіювання конструкторських рішень і технології лідера. Відсутність витрат на НДПКР
Диференціація	Висока споживча вартість продукції з унікальними можливостями. Усі види інновацій спрямовані на створення та розвиток унікальних властивостей	Пристосування продукції, системи виробництва та збуту до потреб споживача, через використання досвіду лідера

Конструкторсько-технологічні розробки сприяють зростанню прибутковості фірми, оскільки дають змогу:

- знижувати собівартість продукції за рахунок досконаліших МТР та їх використання, а також якісних виробничо-технологічних процесів;
- забезпечувати нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, що має попит, на тих самих потужностях або на створених, продуктивніших;
- створювати нові умови для виробництва конкурентоспроможних, нових продуктів тощо.

*Стратегія НДПКР пов'язана зі структурою фундаментальних і прикладних досліджень. Тут спостерігається тісний зв'язок між типом підприємства та наявним рівнем його розвитку, обраними загальними та продуктово-товарними стратегіями, стратегіями розвитку маркетингу та виробництва (рис. 8.50).*

Спрямованість НДПКР, як показано на рис.8.50, залежить від зовнішніх та внутрішніх умов функціонування організації. Керівництво приймає рішення, виходячи з науково — технологічних та фінансово — економічних можливостей організації до проведення певних обсягів та напрямків НДПКР. Розвиток ринків промислової власності дозволяє обирати різні варіанти залучення результатів НДПКР з метою використання їх у виробничо-управлінські системи підприємств. Приклади залучення розробок, які можуть бути використані в організації, наведено на рис. 8.51.

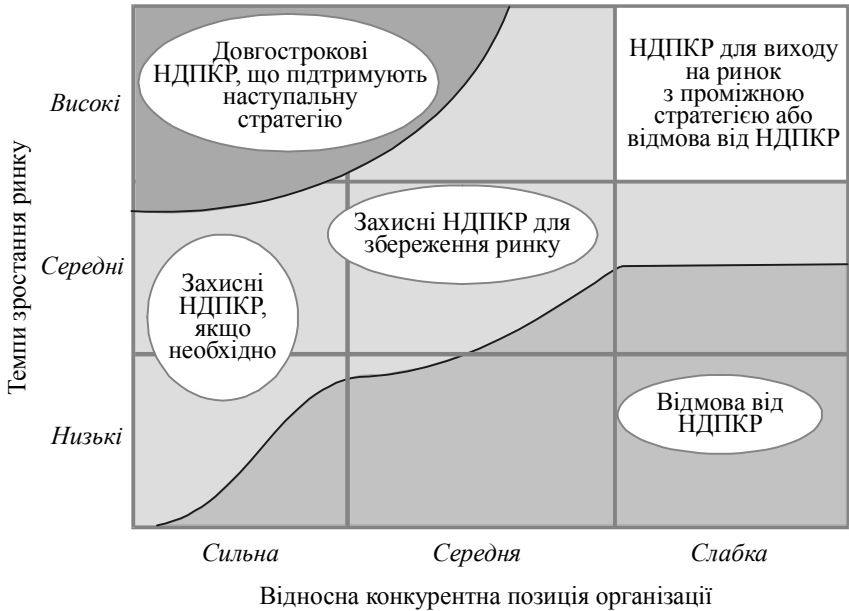


Рис. 8.50. Стандартні стратегії НДПКР для поліпродуктової компанії (Зв'язок з матрицею «Дженерал-Електрик — «МакКінсі»)

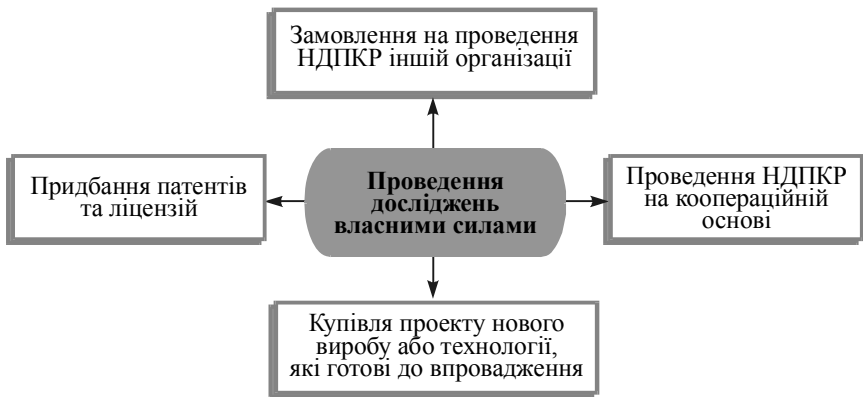


Рис. 8.51. Альтернативні варіанти організації власної підсистеми НДПКР

Залежно від потреб та можливостей організації проводиться повний обсяг робіт з досліджень та розробок або власні НДПКР не здійснюються зовсім.

Акцент може робитися як на окремі етапи інноваційного процесу, так й на створення цілісної системи НДПКР, згідно з обраними стратегіями (рис. 8.53).

**Стратегія НДПКР** — це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечують підприємству стратегічний розвиток.

Кожна інновація потребує значних інвестицій. Існує тісний зв'язок: чим більш технологічною є інновація, тим більші загальні витрати потрібні для її створення та освоєння (рис. 8.52). Функція НДПКР в організаційному плані має забезпечити скорочення часу при переході від точки  $1^1$  до  $2^1$ , тобто інтервалу освоєння нововведення. Чим меншими будуть часові та витратні характеристики цього «переходу», тим стабільніше розвиватиметься підприємство. Світовий досвід показує, що на цьому відрізку банкрутують сім фірм з десяти. Наявність обґрунтованої стратегії інновацій допомагає пережити підприємству важкий період.

Результати

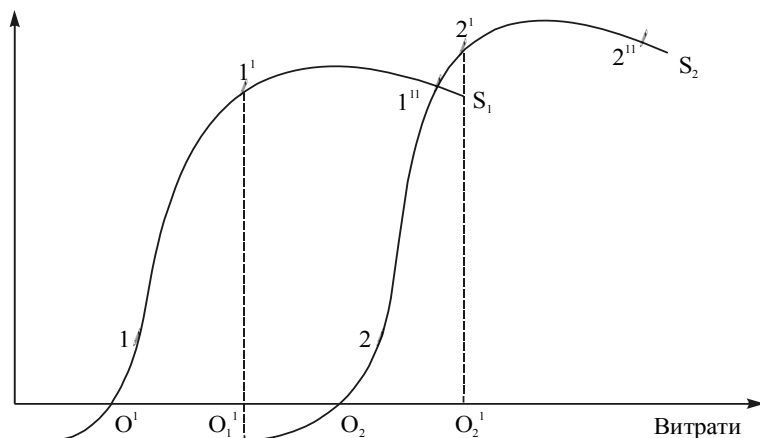


Рис. 8.52. Співвідношення витрат і результатів створення та освоєння інновацій

НДПКР мають за мету розробку та впровадження інновацій різних типів (існує кілька десятків класифікацій). Наведемо класифікацію за К. Фріманом [60], який розрізняв інновації «за менеджерською поведінкою», яка дає змогу сформулювати стратегії, які наведено в табл. 8.14.

Таблиця 8.14

## МОДИФІКАЦІ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ [60]

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному плані
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий вииграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги
Імітаційна	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку — швидка втрата монопольних переваг
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко — залежних від великих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов'язані з будь-яким лідуванням, але і переваги від такої позиції на ринку основа «агресивної ініціативи» (див. рис. 4.3)

Нині великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інших інновацій, як екологічність, аварійнобезпечність, енерго- та ресурсозбереження, інформаційна місткість тощо.

Як вже зазначалося (див. рис. 8.51), кожне підприємство вирішує для себе: або використовувати послуги науково-дослідних організацій, або створювати власну розвинену підсистему НДПКР; можливі також комбінації зазначених підходів. Власні дослідження та розробки традиційно здійснювались на наукововиробничих об'єднаннях України, формуючи їхній досить високий науково-технічний потенціал. Однак в умовах кризи більшість досліджень поступово згорталась (нині їх навіть призупинено). Застарілі знання та невикористані результати досліджень



спонукають до пошуку нових технологій, конструкторських рішень тощо. Організації купують проекти, вступають у договірні відносини з підприємствами-власниками патентів і ліцензій, створюють спільні підприємства для використання прогресивних технологій.

Патентно-ліцензійна стратегія є важливою частиною стратегій НДПКР, оскільки дає змогу деякою мірою захистити себе від своїх конкурентів, оформлюючи патенти чи ліцензії. Водночас, продаж ліцензій і дозвіл користуватися «патентозахищеними конкурентними перевагами» сприяють зростанню доходів.

Складність і спрямованість у майбутнє стратегій НДПКР потребує обґрунтованих підходів до їхньої розробки. Лише тоді, коли це матиме системний, плановий характер, дослідження та розробки можуть створити міцну базу конкурентних переваг підприємства. Аналітико-прогнозні рішення можна звести, наприклад, у табличну форму (табл. 8.15), яка дозволяє узагальнити здійснені розрахунки.

Таблиця 8.15

**СТРАТЕГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ**

Фактори	Інтенсивність		Важливість для майбутнього успіху	Стратегічний розрив	Пріоритети в діях
	Низька	Висока			
Інвестиції в НДПКР					
1. Частка витрат на НДПКР в прибутку (%)	Низька	Висока			
2. Частка витрат на дослідження в прибутку (%)	Низька	Висока			
3. Частка затрат на розробку в прибутку (%)	Низька	Висока			
Позиція в конкуренції	Послідовник				
	Імітатор				
	Інноватор				
4. Лідерство в дослідженні	Низька	Висока			

Закінчення табл. 8.15

Фактори	Інтенсивність		Важливість для майбутнього успіху	Стратегічний розрив	Пріоритети в діях
	Низька	Висока			
5. Лідерство в розробці продукції	Низька	Висока			
6. Лідерство в розробці технології	Низька	Висока			
Динаміка продукції					
7. Частота створення нової продукції	Низька	Висока			
8. Тривалість життєвого циклу	Довгий	Короткий			
9. Технологічна новизна продукції	Незначний	Значний			
Динаміка технологій					
10. Тривалість життєвого циклу	Довгий	Короткий			
11. Частота виникнення нових технологій	Низька	Висока			
12. Число конкуруючих технологій	Одна	Багато			
Динаміка конкурентоспроможності					
13. Технологічні відмінності продукції	Відсутня	Велике			
14. Технологія як зброя конкуренції	Мале значення	Ключове значення			
15. Інтенсивність конкуренції	Низька	Висока			

Одним з інструментів обґрунтування функціональної стратегії розвитку НДПКР на підприємстві є також «дерево альтернативних рішень»(рис. 8.53).

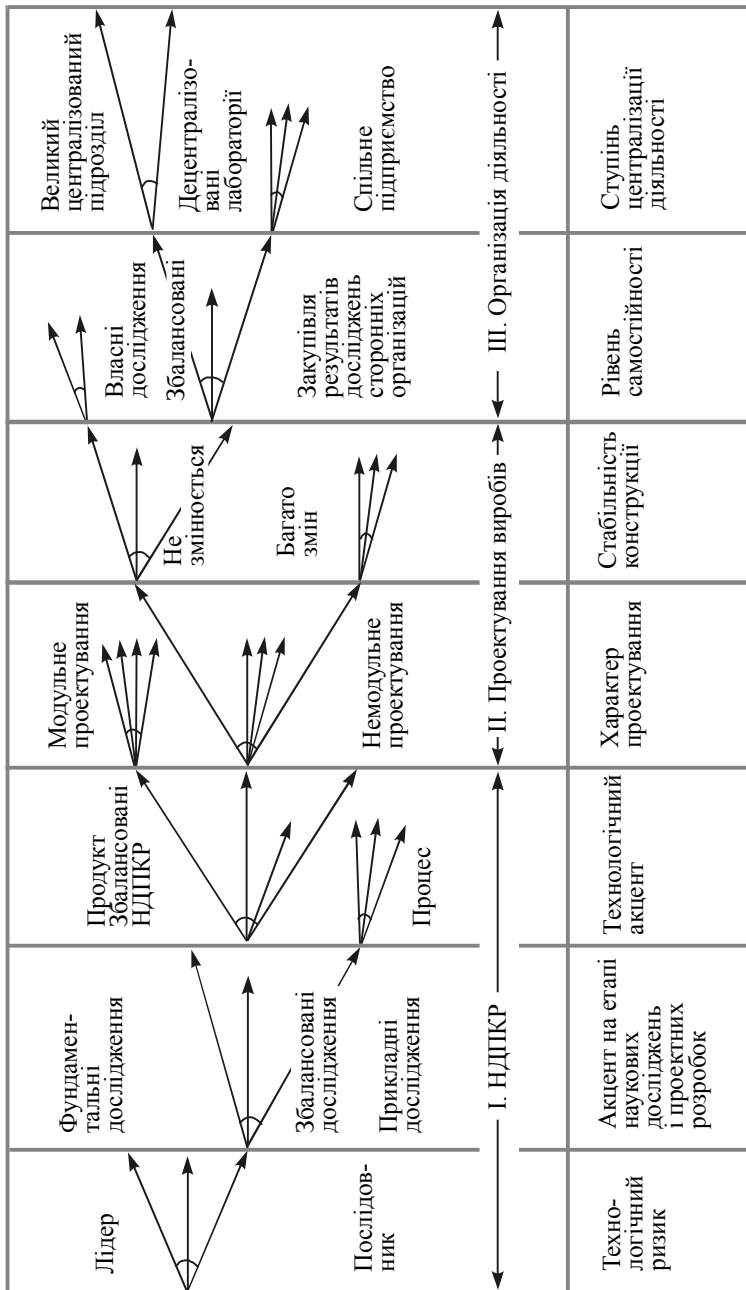


Рис. 8.53. «Дерево альтернативних рішень» для розробки функціональної стратегії НДПКР

Як і для кожного напрямку діяльності, керівництво підприємства визначає зміст і темпи розвитку наукових досліджень та розробок, які відбито у відповідних стратегіях. Здійснення стратегій НДПКР залежить від ресурсного, а особливо — інформаційного забезпечення та рівня кваліфікації персоналу. Тісний зв'язок стратегії НДПКР з іншими стратегіями допомагає створити інноваційну організацію, закласти підвалини її довгострокового існування.

*Наведемо приклади стратегій НДПКР.*

**1. Пріоритетні дослідження та розробки:** збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.

**2. Технологічні розробки (проекти):** вдосконалення діючої; підтримка діючої; використання чужої технології тощо.

**3. Розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти):** створення нових; підтримка існуючих; розширення існуючих; удосконалення робочих місць; введення змін в організацію; згорання раціоналізації; концентрація та централізація; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

**4. Розробки відносно якості та продуктивності:** використання концепції «групи якості»; «суперавтоматизація» (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

**5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДПКР на підприємстві.**

## **Загальна програма (план) НДПКР на підприємстві**

Структура програми залежить від: обраної організаційної стратегії розвитку НДПКР, галузевої приналежності підприємства та охоплення ним тих чи інших етапів процесу «дослідження — виробництво». Але будь-яка програма розвитку НДПКР у загальному вигляді матиме такі підрозділи:

1. Напрямки розвитку НДПКР і нагромадження наукових знань:

1.1. основні фундаментальні дослідження;

1.2. прикладні розробки;

1.3. конструкторсько-технологічна підготовка виробництва.

2. Підвищення техніко-економічного рівня виробничого потенціалу підприємства.

3. Створення нової продукції та підвищення техніко-економічного рівня тієї, що вже виготовляється.

4. Удосконалення систем та процесів управління, організації виробництва та праці (зокрема, у підсистемі конструкторсько-технологічної підготовки виробництва).

5. Збереження та оздоровлення навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів.

Організаційне оформлення функції НДПКР залежить від спрямованості та обсягів робіт по виконанню обраної стратегії. Як правило, за відсутністю у складі підприємств НДІ, створюються лінійно-проектні, лінійно-програмні, матричні, венчурні підрозділи тощо (див. підрозд. 11.3). Розвиток коопераційних зв'язків по НДПКР оформлюється у вигляді структур координаційного типу. Більш детально ці організаційні рішення розглядатимуться в розд. 11.

## Виробнича стратегія

**Виробнича стратегія** — це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Виробнича стратегія існує у вигляді довгострокової програми або плану.

Визначення та виконання виробничих стратегій пов'язано з швидкістю та масштабами реакцій, що їх потрібно здійснити підприємству, у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Найважливіші параметри, що їх треба враховувати під час визначення виробничих стратегій, такі:

- обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);

- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;

- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);

- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;

- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень):

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- оцінювання відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Визначаючи виробничі стратегії, треба чітко знати, який саме об'єкт буде предметом стратегічних перетворень.

Р. Фріш розрізняє *чотири характеристики виробничих процесів*, поданих у табл. 8.16 [59].

Таблиця 8.16

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА  
ВІДНОСНО СИСТЕМИ «ВХІД — ВИХІД»**

Вихід кінцевого продукту	Введення чинників виробництва	
	одночасне	поступове
Одночасний	<b>Сільське господарство:</b> під час оранки та посівної використовують необхідні фактори. Вихід — під час збирання врожаю	<b>Будівництво:</b> згідно з технологією будівництва використовуються різні фактори (матеріали, обладнання тощо). Вихід — будинок певного призначення
Поступовий	<b>Робототехнічна лінія:</b> монтаж створює умови для виготовлення продукту Вихід — продукція певного типу	Найпоширеніший тип виробництва, де поєднуються засоби коротко- та довгострокового використання

Класифікація дає змогу використовувати концепцію виробничого циклу: безперервного виробництва (на основі відповідної технології, наявності спецобладнання для виготовлення високоефективної масової продукції з низькими витратами на виробництво) або дискретного (на основі першочергового урахування вимог до продукції з боку споживачів, що передбачає застосування універсального обладнання, унікальних технологій, одиничного типу виробництва, які забезпечують високу якість при необхідному рівні витрат); аналітичного виробничого процесу (розділення цілого, наприклад нафти, під час виготовлення кінцевого продукту) або синтетичного (складання з частин — цілого, наприклад, при виготовленні машин, обладнання, косметики).

Стратегія розвитку підприємства потребує відповідних стратегій розвитку виробництва, а навіть обґрунтована ліквідація частини виробничого процесу (з різних причин) становить певні труднощі для всього підприємства. Рівень виробництва значною мірою формує конкурентну позицію і, навпаки, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій (рис. 8.54).

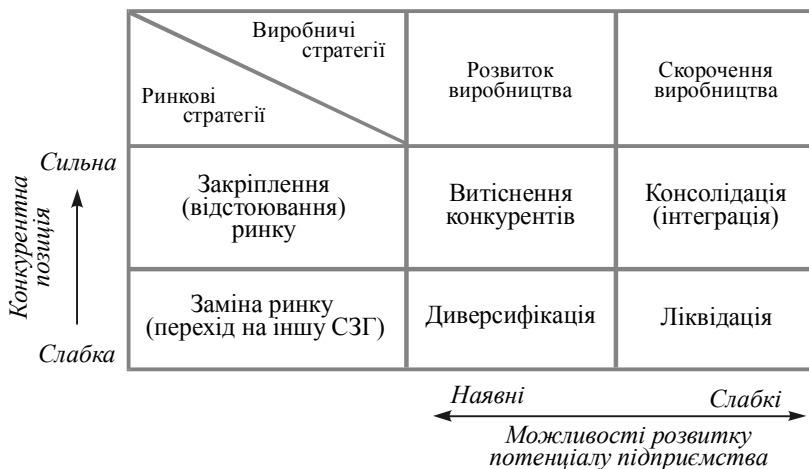


Рис. 8.54. Приклад взаємозв'язку ринкових і виробничих стратегій залежно від конкурентної позиції та можливостей розвитку потенціалу підприємства

Загальні конкурентні стратегії підприємства, за М. Портером, можуть бути реалізовані на основі розробки відповідних виробничих стратегій (табл. 8.17).

## ЗВ'ЯЗОК ЗАГАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ І ВИРОБНИЧИХ СТРАТЕГІЙ

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценти)
Лідерування за рахунок зниження витрат (цін)	Контроль над витратами Технологічний рівень виробництва з використанням досконалих методів виробництва Заохочення раціоналізації та винахідництва Високий рівень стандартизації Автоматизовані метрологічні процеси тощо
Диференціація	Контроль якості продукції Якість кожної операції Гнучкість виробничого процесу Високий рівень організації (складні процеси запуску/ випуску)

*Виробнича стратегія та НДПКР пов'язані через відповідні проекти:*

- механізації, автоматизації, роботизації виробничих процесів, що сприяє економії живої праці;
- заміни дорожчих матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих дешевшими, зменшення обсягів їх використання;
- підвищення якості продукції за рахунок якісніших виробничо-технологічних процесів;
- спрощення виробничих і технологічних процесів, конструкцій виробів тощо.

У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій, оскільки тип продукту та його властивості досліджуються маркетингом і визначаються обсяги майбутнього продажу. Зв'язок маркетингової та виробничої стратегії знаходить вираз у загальноконкурентних стратегіях (див. підрозд. 8.3). Якщо маркетингова стратегія робить акцент на масовій продукції, то виробництво має приділяти увагу насамперед собівартості виробництва; це можливо в умовах багатосерійного та масового виробництва із застосуванням відповідного спеціалізованого, напівавтоматичного обладнання та поточних методів організації виробництва. Крім того, маркетингові дослідження можуть зорієнтувати на виготовлення унікальних продуктів, тоді виробництво має бути дрібносерійним або одиничним з усіма відповідними характеристиками. Приклади виробничих стратегій, які демонструють твердження, що вибір стратегій залежить не тільки від бажань власників та керівників, а й зумовлюються об'єктивними характеристиками підприємств, наведено в табл. 8.18.



## ПРИКЛАДИ ВИРОБНИЧИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ

Тип стратегій Основні характеристики організації	Стратегія «приспосовування»	Нішова стратегія	Силова стратегія	«Піонерна» стратегія
Профіль виробництва	Універсальне, невелике за масштабом	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компанії	Невеликий	Невеликий, середній, великий	Великий	Невеликий, середній
Усталеність компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДПКР	Низькі	Середні	Великі	Великі
Ключові фактори успіху	Велика кількість, гнучкість	Приспосованість до особливих потреб ринку	Висока продуктивність, технологічність	Інноваційний характер

Однак незалежно від типу виробництва питання продуктивності та ефективності не можуть вважатися другорядними. Не менш важливим компонентом виробничої стратегії є поточне та оперативне планування, що забезпечує відповіді на запитання: коли, що та як виготовляти? (див. підрозд. 10.3).

Останніми роками все більшої уваги у виробничих стратегіях потребує взаємозв'язок зі стратегіями НДПКР. Розробка нових технологій, методів організації виробництва та праці створює унікальні умови для встановлення й реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби. «Технологічні прориви» іноді призводили до швидкого відмирання цілих галузей промисловості (наприклад, виготовлення друкарських машинок); окремі досягнення, наприклад застосування нових матеріалів та методів обробки, виводили в лідери колись середні за рівнем розвитку підприємства.

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими та економічними стратегіями, персонал-стратегіями підприємства. Усі вони формують ситуацію, в якій можлива реалізація умов оновлення та розвитку виробничої підсистеми (рис. 8.55).



Рис. 8.55. Рушійні сили (умови), що спонукають до оновлення виробництва

Усі ці чинники використовуються при аналізі ситуації на підприємстві для прийняття рішень щодо типу стратегії переходу на виготовлення нової продукції. Але продукція (з комерційного погляду) — це лише інструмент, за допомогою якого відбувається рух грошових ресурсів на ринку.

Діяльність будь-якого підприємства націлена на створення доданої вартості, тобто на збільшення вартості ресурсів, що споживаються.

**Додана вартість (Value Added)** — категорія, що використовується для оцінювання ефективності функціонування організації як виробничо-управлінської системи. Вона характеризує вартість, додану до вартості сировини та матеріалів, закуплених для виробництва готового продукту, визначає результат діяльності усієї фірми. Іноді додана вартість визначають як оборот фірми за виключенням вартості поставлених компонентів, матеріалів та послуг.

Використання категорії «додана вартість» має принциповий характер. Згідно з нею, підприємство має виготовити таку продукцію, яка була б привабливішою для покупців за сукупністю окремих її складових, інакше споживач не оцінить зусилля виробника і купуватиме вихідні ресурси й створюватиме необхідний йому продукт на власний розсуд.

Досить детально процес створення доданої вартості досліджував М. Портер [47]. Ця вартість має матеріально-речову форму та може бути оцінена у грошових одиницях.

**Вартість (або цінність)** — це сума, яку споживач готовий сплатити за те, що йому поставляють [73].

Вартість (цінність) формується на всіх етапах перетворення сировини в кінцевий продукт (рис. 8.56) [73]. М. Портер запропонував досліджувати створення вартості за допомогою певної схеми, що дістала назву «ланцюжок вартості (або цінності) Портера» (рис. 8.57).

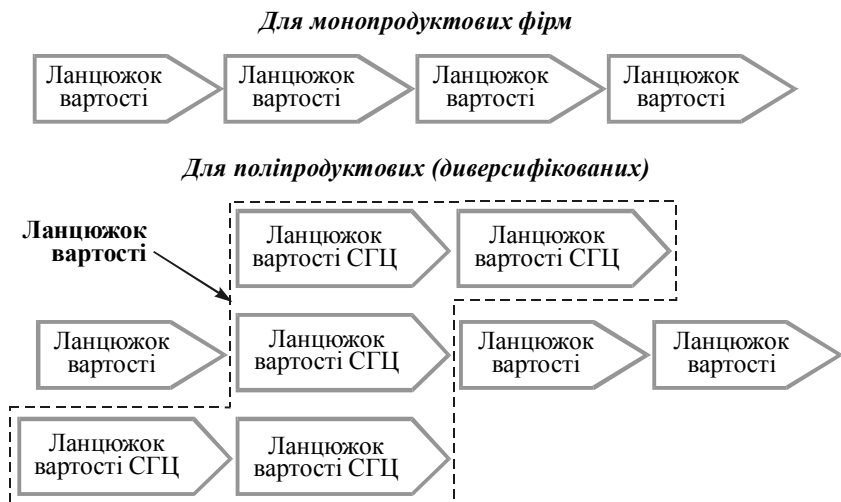


Рис. 8.56. Система формування вартості



Рис. 8.57. Ланцюжок вартості (цінності) підприємства (за М. Портером)

Створення вартості можливо за умови існування двох взаємодоповнюючих видів діяльності підприємства — *основної та допоміжної*.

*Основна діяльність* — це всі види робіт від придбання необхідних для виробництва ресурсів до гарантійного обслуговування виготовленої продукції. З метою здійснення цієї діяльності створюється виробничий процес, який, однак, не може існувати без допоміжної діяльності. *Допоміжна діяльність* створює відповідні умови для здійснення основної діяльності, сприяє розвитку (занепаду) підприємства і його адаптації до зовнішнього середовища.

Допоміжна діяльність відіграє подвійну роль:

1) забезпечує постачання компонентів і використання виробничого потенціалу підприємства;

2) формує та забезпечує виконання правил функціонування всього підприємства та окремих його частин.

Фактично йдеться про єдиний виробничо-управлінський процес, метою якого є збільшення вартості компонентів, з якого виготовляється кінцевий продукт. Налагодженість і керуваність цим процесом сприяє створенню більшої вартості порівняно з аналогічними підприємствами — конкурентами галузі.

Виробничі стратегії (рис. 8.58) формуються на базі продуктово-товарних стратегій та стосуються прийняття рішень щодо:

- придбання або організації (побудови) нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
- удосконалення структури (співвідношення) основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;
- налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від прийнятого рівня та типу диверсифікації, темпів введення нових і відмови від інших напрямків діяльності (бізнесу) з виготовлення продуктів, тобто від вимог зовнішнього середовища. Для розробки стратегій щодо управління виробництвом може застосовуватись певне «дерево альтернативних рішень», де наведено інтервали, в яких містяться стратегічні орієнтири для цих стратегій (рис. 8.59).

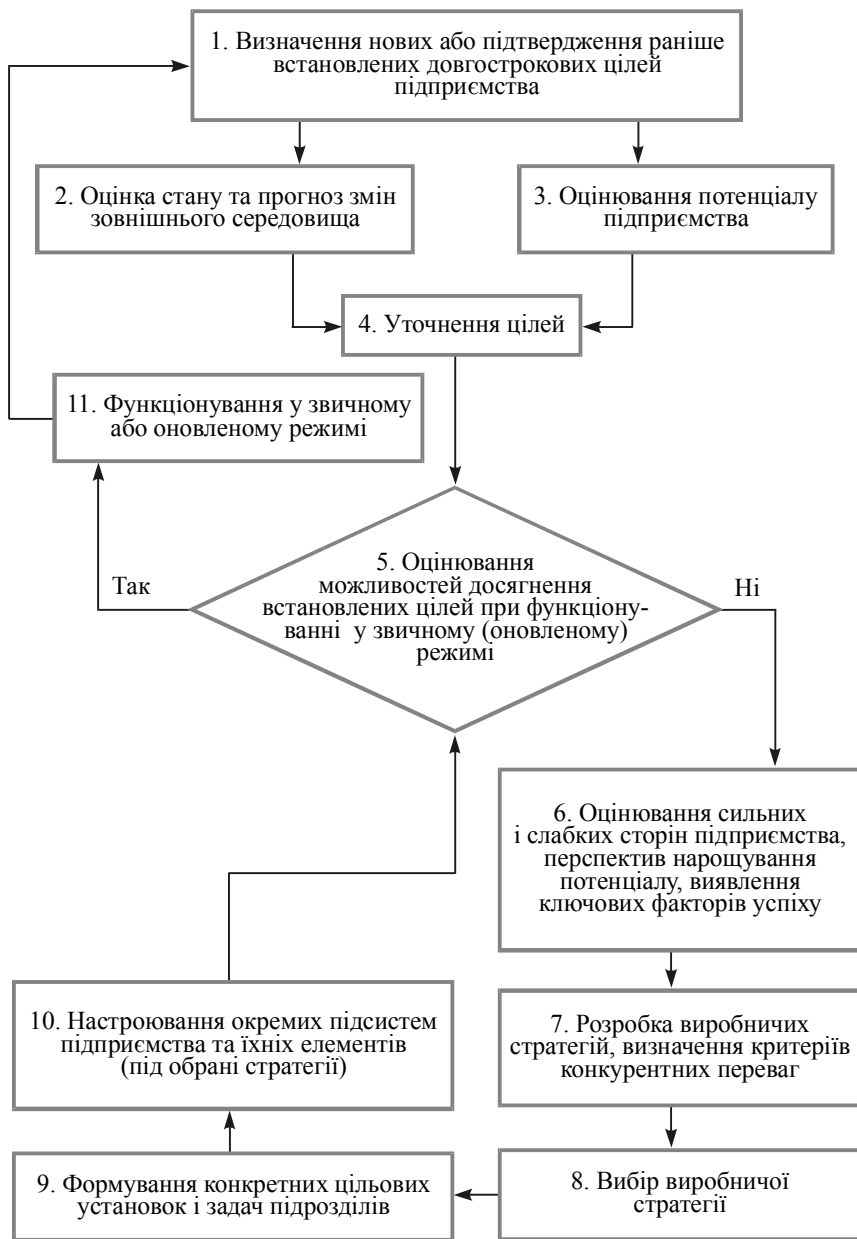


Рис. 8.58. Схема розробки виробничої стратегії

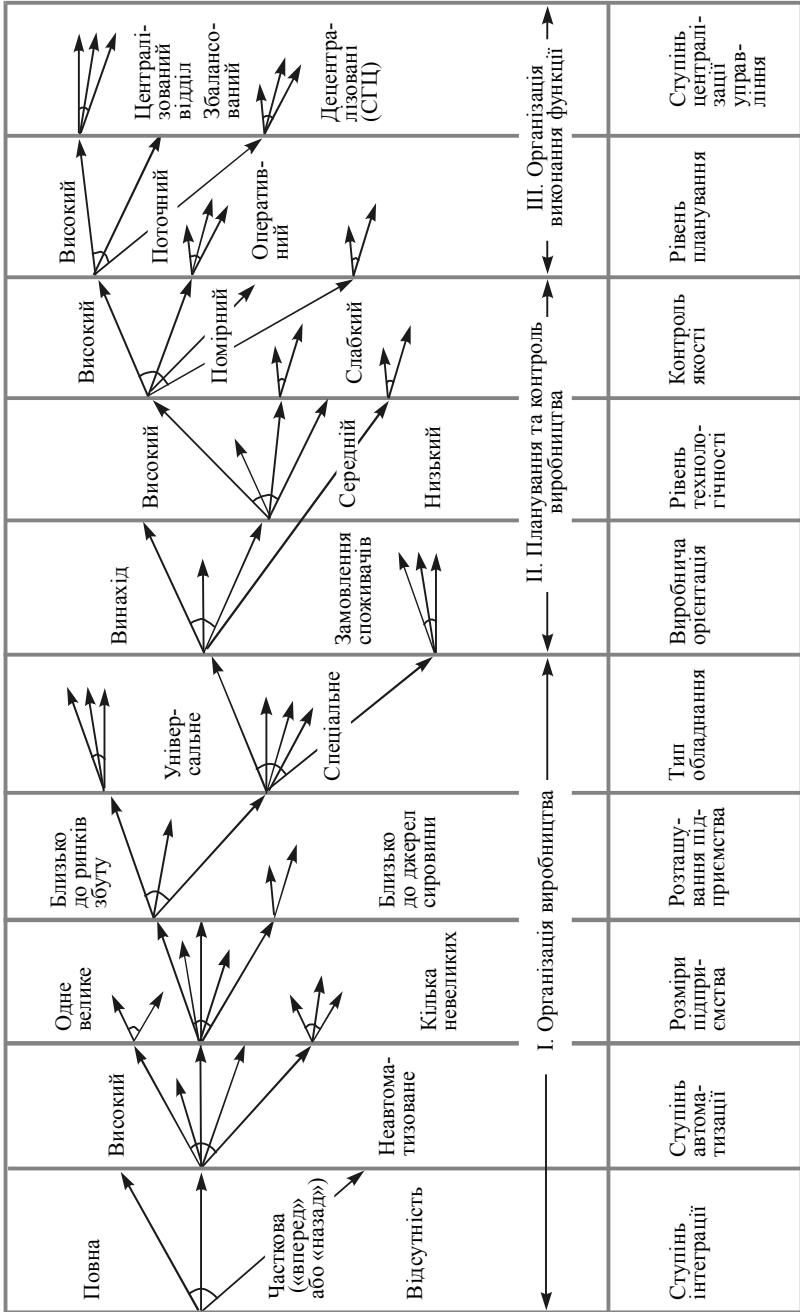


Рис. 8.59. «Дерево альтернативних рішень» для розробки функціональної стратегії «Управління виробництвом»

*Наведемо приклади виробничих стратегій*

**1. Використання існуючого виробничого потенціалу:** виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, зокрема передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

**2. Стратегії створення нового виробництва<sup>1</sup>:** придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.

**3. Стратегії змін у технологічному процесі:** впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

**4. Стратегії відносної організації виробництва:** тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами; впровадження АСУП тощо.

**5. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування** тощо.

## **Структура плану розвитку виробництва**

*Виробнича стратегія* існує у вигляді плану (програми) розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві, який може складатись з таких розділів:

1. Освоєння виробництва нових видів продукції.
2. Підвищення якості виробництва.
3. Впровадження прогресивної технології та підвищення техніко-організаційного рівня виробництва.

---

<sup>1</sup> Замість стратегій створення нових виробництв (див. стратегії розвитку та зростання — підрозд. 8.3) можуть розроблятися стратегії закриття або продажу певних виробничих підсистем (див. стратегії скорочення — підрозд. 8.3).

4. Удосконалення систем управління, планування та організації виробництва.

5. Економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії тощо.

6. Модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей.

7. Кооперація, концентрація та інтеграція виробництва.

8. Диверсифікація та конверсія виробничих процесів.

Зміст стратегії та специфічні особливості бізнес-систем знаходять вираз у підсистемах управління виробничою системою. Приклад такої системи наведено на рис. 8.60.



Рис. 8.60. Приклад підсистеми управління виробництвом



## Функціональна стратегія «Фінанси»

**Стратегія «фінанси» (як функціональна стратегія)** є основою для вибору альтернативи організації фінансової діяльності в організації (розвиток, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), що зумовлені змістом, методами розробки та виконання фінансової ресурсної стратегії.

Стратегія фінансування як діяльність включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку фінансових планів.

Розробка фінансової стратегії базується на таких *принципах*:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення, підтримки та, в разі потреби, скорочення окремих підсистем та підприємства загалом;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства.

Стратегія розробляється для динамічної системи, що постійно змінюється, й тому потрібно відслідковувати рух усіх складових процесу фінансування (рис. 8.61).

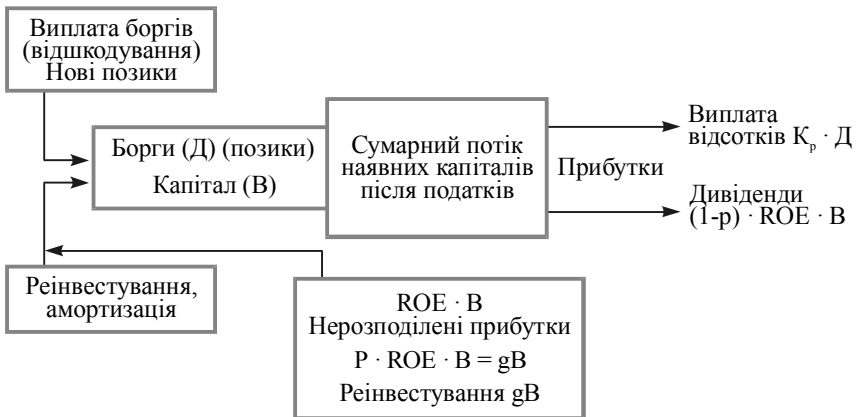


Рис. 8.61. Потік наявного капіталу в постійно зростаючій фірмі з рівнем приросту  $q$

З метою впорядкування економічної діяльності підприємства організуються взаємопов'язані підрозділи різного типу, які спільно формують міжфункціональну підсистему, де чільне місце посідає фінансова підсистема (докладніше це питання розглядається в розд. 12).

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

Як вже зазначалось, фінанси як ресурс грають роль обмеження у діяльності підприємства. Спрямовуючи фінансування у ту або іншу підсистему забезпечується їх розвиток або скорочення.

Фінансові ресурси можна розподілити, встановивши значущість окремих функцій для розвитку підприємства у плановому періоді за допомогою табл. 8.19.

Таблиця 8.19

**ОЦІНКА ЗНАЧУЩОСТІ ФУНКЦІЙ МЕТОДОМ ПОПАРНОГО ЗІСТАВЛЕННЯ**

	$\Phi_1$	$\Phi_2$	...	$\Phi_1$	...	$\Phi_n$	$\Sigma$ оцінка
$\Phi_1$	<del>1</del>	2	1	2	0	0	6
$\Phi_2$	0	<del>1</del>	1	...	...	...	5
...	1	1	<del>1</del>				4
$\Phi_1$	0			<del>1</del>			5
...	2				<del>1</del>		10
$\Phi_n$	2					<del>1</del>	10

Значущість визначається так. Якщо функція  $\Phi_1$  у плановому періоді визнається більш важливою, ніж  $\Phi_2$ , тоді —  $\Phi_1 > \Phi_2$ , то  $\Phi_1 = 2$ ,  $\Phi_2 = 0$ ; якщо  $\Phi_1 = \Phi_3$ , то  $\Phi_1 = 1$ ,  $\Phi_3 = 1$ ; якщо  $\Phi_1 < \Phi_n$ , то  $\Phi_1 = 0$ ,  $\Phi_n = 2$ .

Сумарними оцінками значущості окремих функцій можна скористатися вибираючи стратегії їхнього розвитку або підтримки фінансовими ресурсами. Функціональна фінансова стратегія організаційно забезпечує дотримання обраних пріоритетів. На цьому прикладі можна також визначити зв'язок ресурсних і функціональних стратегій, що пов'язані, як зміст та форма організації процесу управління в певній підсистемі.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина — прийняття рішення про доцільну для підприємства *структуру капіталу*. Це стосується, насамперед, співвідношення між капіталом — основним і оборотним, власним і залученим; управління активами дає змогу підвищувати прибутковість за рахунок більш швидкої оборотності капіталу. Значну роль при цьому відіграє структура майна підприємства (див. також підрозд. 8.5 відносно ресурсної фінансової стратегії).

В акціонерних товариствах велике значення має співвідношення (комбінація) простих і привілейованих акцій, облігацій та векселів, що дають змогу забезпечити фірму необхідним для діяльності та розвитку капіталом якомога нижчу ціну. Управління дивідендами є важливою частиною фінансової стратегії. Швидко зростаючі фірми (наприклад, програмного забезпечення) часто не сплачують дивідендів, а спрямовують гроші на подальший розвиток. Курс акцій підтримується завдяки іміджу «процвітання», що дає змогу залучати капітали через продаж простих акцій. На підприємствах із незначними темпами зростання вартість акцій свідомо підтримується сплатою високих і стабільних дивідендів. Переваги того чи іншого підходу знаходять вираження в *дивідендній політиці, яка знаходить вираз у відповідних стратегіях*.

Ще одним важливим компонентом фінансової стратегії є *стратегія щодо боргів*. Кожна фірма інколи змушена позичати гроші на більш чи менш тривалий термін. Треба чітко усвідомлювати де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток та на яких умовах підприємство має змогу та планує взяти гроші в борг. Обсяги та форма боргів — один із показників сталості підприємства.

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

Загальний вигляд «дерева альтернативних рішень», що їх реалізують під час розробки стратегії фінансів як функції управління, яка входить до складу загальної управлінської підсистеми будь-якого підприємства, наведено на рис. 8.62. Остаточного вигляду вона набирає лише після збалансування всіх організаційних сторін діяльності за окремими функціями і може існувати у вигляді блочно-цільової підсистеми, певного відділу чи групи, залежно від особливостей функціонування підприємства та перспектив розвитку (див. також розд. 11 і 12).

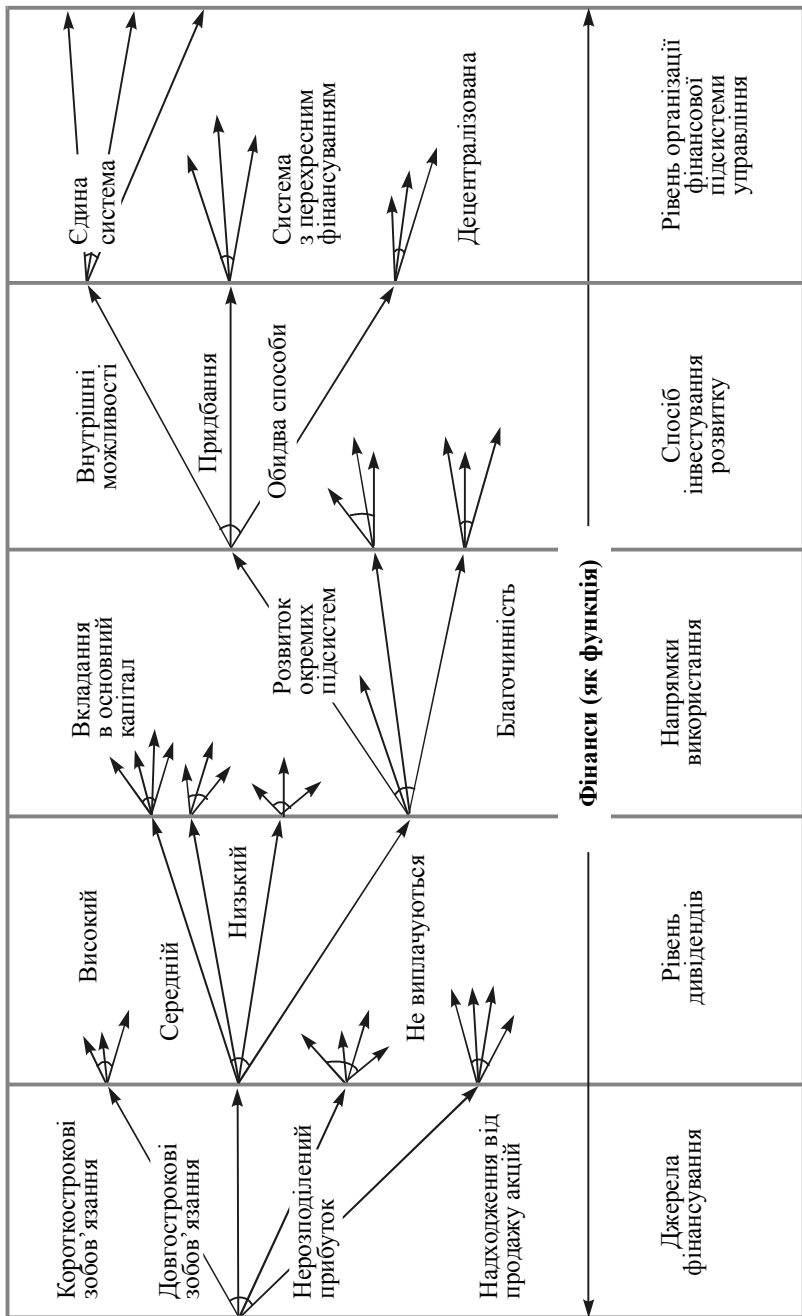


Рис. 8.62. «Дерево альтернативних рішень» для розробки функціональної стратегії «Фінанси»

*Наведемо приклади фінансових стратегій.*

**1. Стратегії кредитування:** організація отримання, регулювання та контроль короткострокових кредитів (кредитні лінії; кредитні банківські білети; рахунки, отримані в результаті факторингових операцій тощо); довгострокових кредитів (забезпечені, зокрема іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо).

**2. Стратегія розміщення акцій:** система прийняття рішень про емісію акцій, організація часткового розміщення; обґрунтування пропозиції для відкритого продажу; в тому числі — акції прості та привілейовані (співвідношення) тощо.

**3. Стратегії рефінансування:** організація довгострокового рефінансування; короткострокового рефінансування; придбання власних акцій; ліквідація боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками тощо.

**4. Стратегії використання дивідендів:** організація процесу сплати дивідендів; сплата підвищених дивідендів; сплата знижених дивідендів; призупинення сплати дивідендів тощо.

**5. Стратегії розвитку / скорочення фінансової підсистеми підприємства.** Зміст цієї стратегії визначається на основі попередніх стратегічних рішень, а також відповідно до стратегії «Розвитку загального управління організацією».

## **Загальна структура програми фінансового розвитку**

*Фінансова функціональна стратегія* розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизуються у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

### **1. Загальна фінансова стратегія.**

1.1. Управління готівкою та ринковими цінними паперами (для акціонерних товариств).

1.2. Управління товарно-матеріальними запасами.

1.3. Стратегія кредитування.

1.4. Дивідендна стратегія.

1.5. Інвестиційна стратегія.

1.6. Стратегія фінансового оздоровлення (для підприємств, що знаходяться у стані кризи).

**2. Фінансові прогнози** щодо капіталовкладень, інших надходжень та виплат.

2.1. Проект фінансового балансу.

2.2. Фінансовий план зовнішнього фінансування.

**3. Механізм аналізу та контролю** фінансового стану підприємства у процесі здійснення програми.

**4. Стратегія розвитку (скорочення) функціонального підрозділу «Фінанси»**, включаючи рішення про об'єднання (злиття) з іншими економічними службами, розширення повноважень тощо.

*Інструментом реалізації фінансових стратегій є поточні бюджети*, які відбивають стосунки з фінансовими, кредитними, страховими організаціями, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими структурними підрозділами і особами всередині фірми (докладніше див. підрозд. 12.3).

*Бюджет* — це поточний план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття.

Бюджети, як і перспективні фінансові програми, формуються на аналізі «портфелю» (див. підрозд. 8.4), прогнозі обсягів майбутньої реалізації (продажу з урахуванням усіх СЗГ). За допомогою прогнозних даних і аналізу поточної фінансової документації складаються прогнозний баланс, прогноз надходжень і змін фінансового стану (зокрема, із грошових надходжень і прибутків).

Важливе значення мають обґрунтовані поточні й прогнозні кошториси, що характеризують майбутні витрати та потребу в інвестиціях (кошториси запасів, придбання сировини і матеріалів, залучення та утримання трудових ресурсів, поставок та ін.). Окремі структурні підрозділи мають обґрунтувати свої витрати з метою включення їх у план (див. розд. 12.4).

Частіше розробляються кілька альтернативних бюджетів, де враховуються можливі зміни в кон'юнктурі. Обґрунтований бюджет є основою для побудови ефективної системи обліку, контролю й аналізу.

Для виконання втілених у фінансову програму (в тому числі у плани та бюджети) ресурсної та функціональної стратегій, мають прийматися відповідні організаційні рішення, тобто необхідно забезпечити створення фінансової підсистеми управління підприємством. Статус та тип цієї підсистеми залежить від обсягів поточних та стратегічних робіт, форми власності, розгалуженості зовнішніх та внутрішніх зв'язків. Приклад організації фінансового підрозділу великого промислового підприємства наведено на рис. 8.63.

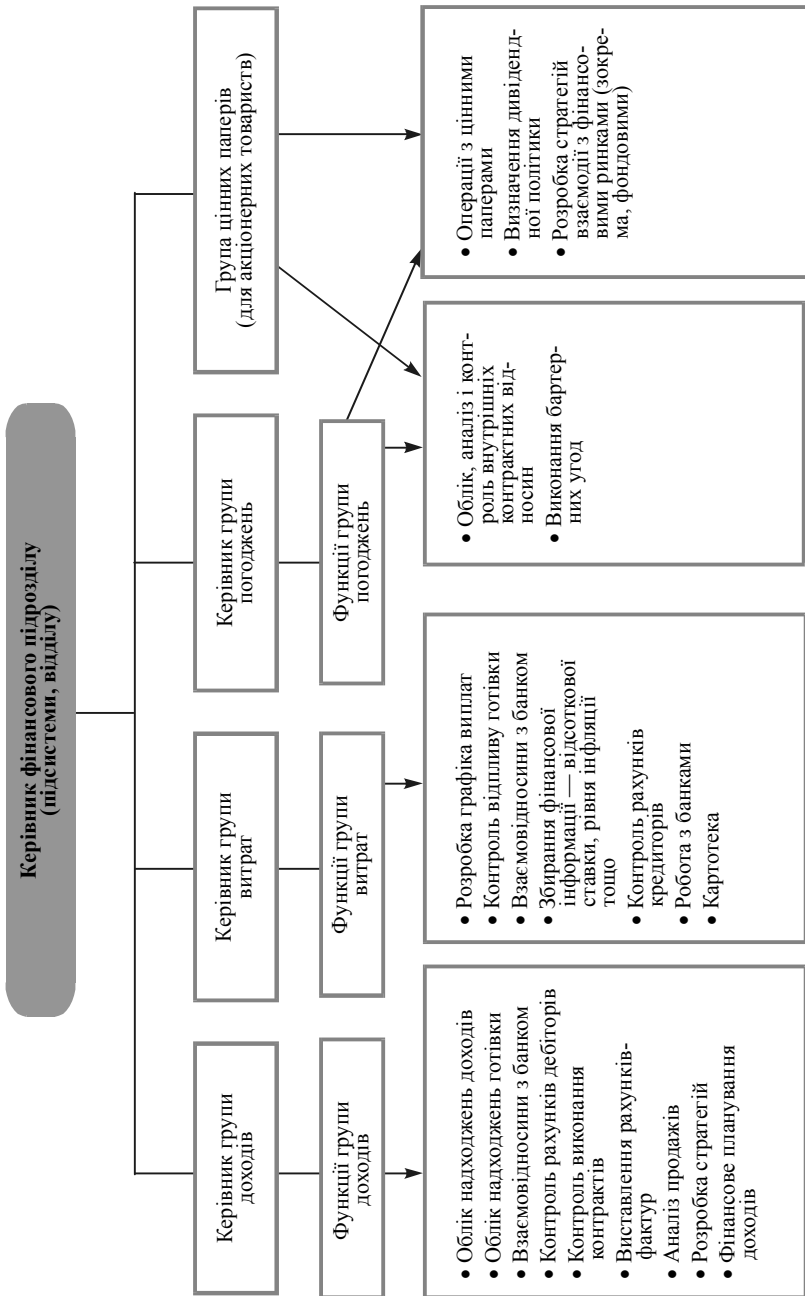


Рис. 8.63. Організаційна структура фінансової підсистеми (служби, підрозділу, відділу)

## Стратегії управління персоналом

Трудові ресурси (зміст відповідної ресурсної стратегії розглядався у підрозділі 8.5) або, як це прийнято визначати тепер, персонал, потребують створення відповідної системи управління ними, тобто визначення системи планування, організації, керівництва, контролю.

**Стратегія управління персоналом** — це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу; існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.

Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства) ринково-орієнтованої організації можуть бути загально визначені таким чином:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової політики, персонал-стратегії, окремих «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як усередині підприємства, так і за його межами;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найом, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє успішному розв'язанню поточних проблем.

Наведемо приклади стратегій управління персоналом.

**1. Добір і навчання:** добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.



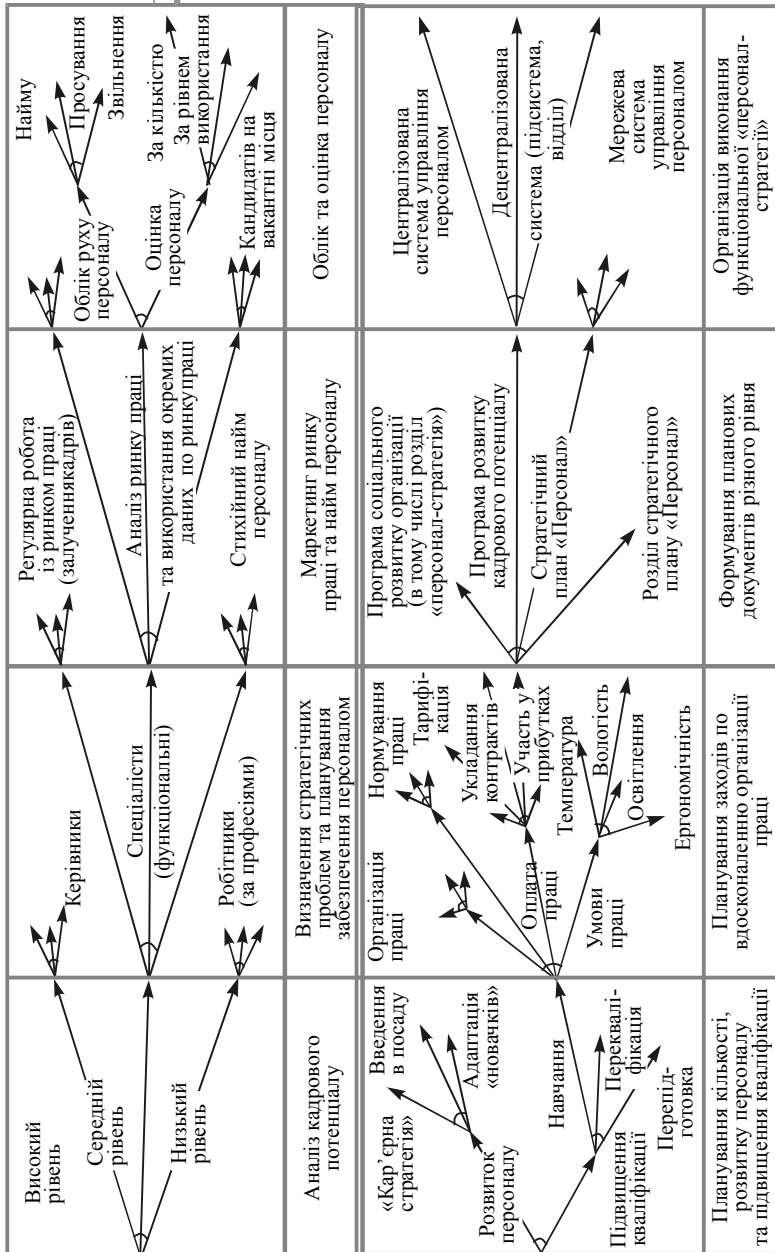


Рис. 8.64. «Дерево альтернативних рішень» для розробки функціональної стратегії «Управління персоналом»

**2. Стратегія винагороди та мотивації:** балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

**3. Стратегії формування трудових відносин:** участь персоналу в управлінні підприємством; стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

**4. Стратегія управління персоналом:** процес добору, найму, навчання, перекваліфікації; використання та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.

**5. Стратегія розвитку (скорочення) підсистеми управління персоналом.**

«Дерево альтернативних рішень» для розробки функціональної стратегії «Управління персоналом» наведено на рис. 8.64.

### **Загальна структура плану з формування та використання кадрового потенціалу (управління персоналом)**

Персонал-стратегія існує на підприємстві у вигляді плану (програми), який має такі розділи:

#### **1. Добір, оцінювання і розставлення персоналу.**

**1.1. Добір, оцінювання і розставлення кадрів управління:** підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування резерву керівників (різного рівня); поточне оцінювання та атестація; робота з консультантами та молодими спеціалістами тощо.

**1.2. Добір, оцінювання і розставлення робочих кадрів** (підготовка та перепідготовка).

2. Заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу.

3. Заходи щодо стабілізації кадрів.

4. Заходи щодо мотивації персоналу.

5. Соціально-психологічні заходи щодо формування стратегічної поведінки та високого рівня морально-психологічного клімату.

**1.3. Розвиток менеджменту персоналу** (стабілізація або скороченню підсистеми управління персоналу).

Залежно від змісту розробленої стратегії та темпу організації можуть по-різному організовуватися підсистеми управління персоналом у великій організації (див. рис. 8.65).



Рис. 8.65. Приклад організації підсистеми управління персоналом  
(Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева и др.  
2-е изд. — М.: Инфра-М. — 1998, с. 377)

## Стратегія матеріально-технічного забезпечення

Залежно від особливостей підприємства в більшому або меншому ступені деталізації розробляється організаційне оформлення підсистеми матеріально-технічного забезпечення (за окремими видами ресурсів).

Виокремлення підфункції матеріально-технічного забезпечення<sup>1</sup> у самостійну та створення відповідної підсистеми дає змогу розв'язувати такі проблеми:

- удосконалення процесів управління процесами матеріально-технічного забезпечення;
- створення ефективного механізму управління запасами;
- налагодження ефективної системи зв'язків з наявними та потенційно можливими постачальниками окремих видів ресурсів;
- створення механізму стимулювання раціонального використання, заміни окремих ресурсів і комплексного використання вторинних ресурсів.

Управління матеріальним забезпеченням — це відображення фізичного розподілу та руху матеріальних потоків. Ця функція сприяє просуванню необхідних ресурсів до місця виробництва, при цьому всі складові набувають конкретної форми: потреби переводяться в замовлення, замовлення — в договір поставок, де чітко визначено умови, обсяги, ціни, терміни тощо. Процес організації закупок ресурсів унаочнює рис. 8.66.

Для прийняття рішень щодо змін у системі матеріально-технічного забезпечення може використовуватися матриця, представлена на рис. 8.67. В залежності від характерних особливостей переважної кількості постачальників змінюється система відносин між ними, яка потім певним чином організаційно оформлюється в інтеграції різних типів (див. підрозд. 11.5).

**Стратегія матеріально-технічного забезпечення (як функціональна стратегія)** — це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток і вдосконалення ресурсного потенціалу підприємства (кількісного та якісного нагромадження виробничого потенціалу); існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними стратегіями щодо МТР), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи.

<sup>1</sup> На великих підприємствах іноді виділяють ще підфункцію комплектації із організацією відповідного відділу.



Рис. 8.66. Процес організації закупівлі ресурсів



Рис. 8.67. Матриця характеру відносин підприємства-покупця та постачальника

*Наведемо приклади стратегій матеріально-технічного забезпечення та постачання.*

1. залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у МТР;
2. Використання нових зовнішніх джерел;
3. Заміна матеріалів або постачальників;
4. Впровадження прогресивних норм витрат ресурсів;
5. Організація централізованого постачання;
6. Організація децентралізованого постачання.
7. Розвиток / скорочення підсистеми МТП .
8. Впровадження елементів або логістики в цілому тощо.

Сучасною тенденцією розвитку системи матеріально-технічного постачання є впровадження принципів логістики у діяльність підприємств. Наукові дослідження щодо можливостей втілення у виробництво ідеї інтеграції постачально-виробничої-розподільчої системи довели ефективність цієї господарської практики, що отримала назву «логістики». В залежності від обраного «вузького» або «широкого» підходу до побудови логістичної підсистеми, до неї включаються всі елементи, які здійснюють постачання товарів від постачальника до споживача, або окрім названих елементів — ще й операції з аналізу ринку постачальників (ЗСР), споживачів (СЗГ), координацію попиту та пропозиції на ринках, а також збалансовування інтересів учасників процесу товарообігу.

### **Загальна структура плану розвитку матеріально-технічного забезпечення**

Стратегії розвитку МТП відбиті у відповідних планах, які мають такі розділи:

1. Заходи щодо підвищення точності визначення потреб у ресурсах різних типів; розробка планів постачання.
2. Забезпечення збалансованості між потребами в ресурсах і характеристиками продукції та виробничого потенціалу (зокрема, за рахунок впровадження цільового підходу до їх оцінювання).
3. Розробка та впровадження нормативної бази для планування та використання ресурсів.
4. Формування запасів (зокрема, страхових) та управління ними.
5. Прискорення оборотності оборотних фондів.
6. Удосконалення системи постачання, організації підсистеми та її взаємозв'язку з іншими функціями управління.
7. Забезпечення контролю за виконанням програми розвитку матеріально-технічного забезпечення та планів поставок.

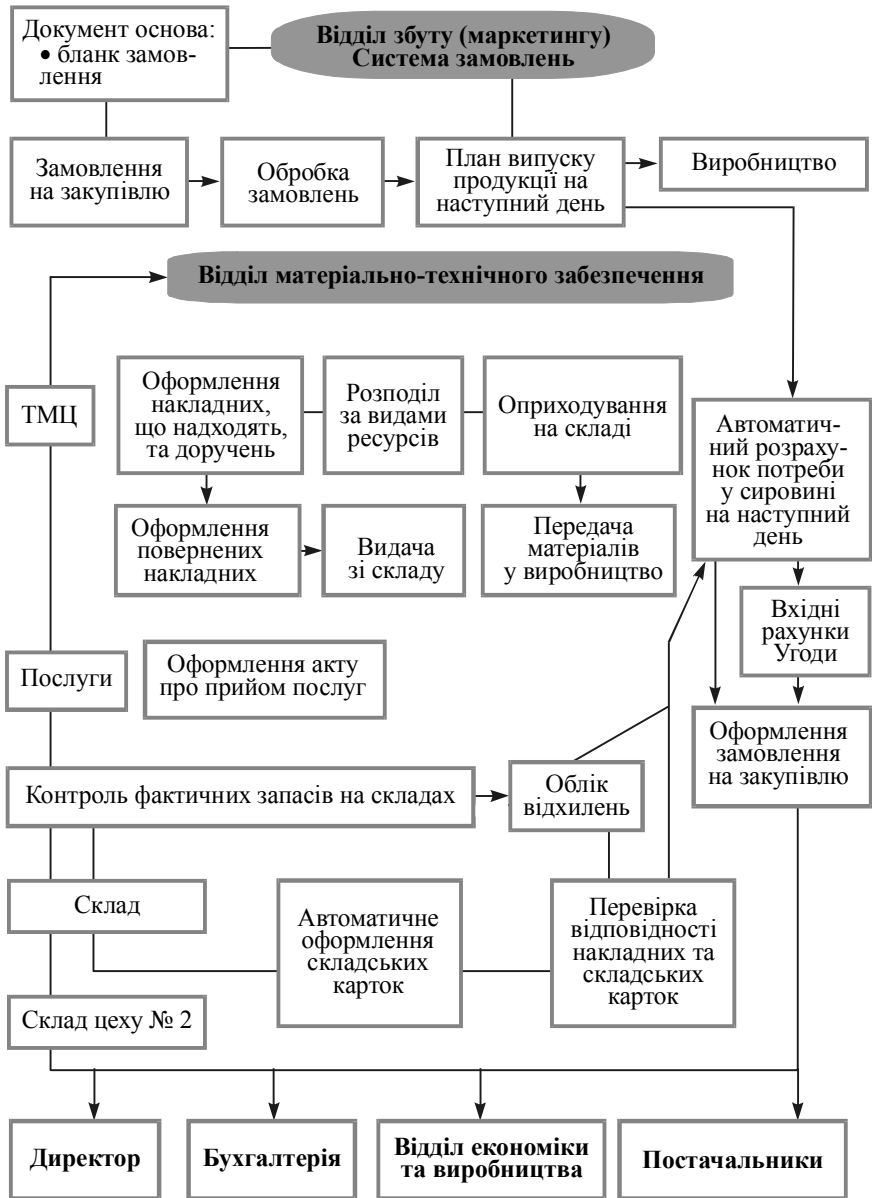


Рис. 8.68. Структурно-інформаційна система взаємозв'язків відділу МТП з іншими функціональними підрозділами організації

## 8.7. Комплексні стратегії

Для забезпечення стратегічного розвитку організація має діяти як єдиний стратегічно орієнтований механізм. У цих умовах не може існувати жодного елементу, який би залишався поза стратегічного впливу. Однак, жорстке функціональне розділення сфер діяльності часто заважає досягненню загальних цілей розвитку. Водночас, розвиток інформаційних технологій створює можливості подолання «функціональних меж», що виникли на певному етапі розвитку менеджменту, як результат розподілу праці для прискорення акумулювання та обробки однотипної інформації для прийняття «типових» рішень. Зараз конкурентні переваги в діяльності організацій формуються у міжфункціональних сферах, що дозволяє стверджувати: стратегічний розвиток підприємств та забезпечення їх діяльності у довгостроковій перспективі пов'язані із поступовою відмовою від жорсткої спеціалізації в управлінні, набуттям універсальних якостей створюваними підсистемами, які будуть здатними приймати стратегічні рішення.

Основні та забезпечувальні стратегії в «стратегічному наборі» підприємства можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час, що сприяє їх взаємопроникненню. Крім того кожне підприємство має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, потрібні для всіх підприємств, щоб їх досягти розроблюють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями.

До них можна віднести такі стратегії:

- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації;
- забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;
- підвищення продуктивності;
- економічного розвитку (див. підрозд. 12.2);
- соціального розвитку (див. підрозд. 13.1);
- розвиток загального управління (зокрема, реструктуризація);
- охорона навколишнього середовища тощо.

До комплексних стратегій слід віднести також і стратегію глобалізації. Глобалізація розглядається в різних аспектах, але тут ми наголошуємо на трьох основних підходах до її визначення<sup>1</sup>:

- процес зближення споживчих переваг та універсалізація асоцименту продукції на світових ринках, що призводить до проце-

<sup>1</sup> Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб: Изд-во «Питер», 1999, с. 65—66.



су витіснення продукції місцевого виробництва *всесвітніми товарами*;

- процес прийняття рішень про освоєння ринків, незалежно від кордонів, національної приналежності споживачів або місцезнаходження філій та виробництв з урахуванням глобальних категорій споживачів, новітніх технологій, поставок, витрат, стратегічних союзів та міжнародної конкуренції;

- здатність виконувати трансакції у міжнародному масштабі цілодобово.

Глобалізація зумовлена економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності коштує дорого (інвестиції у НДПКР, розвиток каналів збуту, підтримки позитивного іміджу торгової марки тощо) і для відшкодування зростаючих витрат організації опиняються перед необхідністю шукати можливості зростання обсягів продажу там, де це тільки можливо. Глобальна конкуренція викликає потребу розробки стратегії глобалізації, яка торкається всіх підсистем підприємства і знаходить вираз у «стратегічному наборі» певного змісту. Поступово починається використання терміну «глокалізація» — скорочення від «глобальної локалізації». Глокалізація відбиває процес зміни структури організації під впливом стратегії глобалізації у напрямку певної стандартизації параметрів (характеристик) організації, щоб зробити її (організацію) зручною для «глобального клієнта». Стандартизація організації, проведена у глобальному масштабі, призводить до усунення прихованих «витрат складності», скоротити процес пристосування клієнтів до особливості організації, зменшує адміністративну плутанину. Скорочення накладних витрат досягає в результаті 20 %.

Це характеризує найтісніший зв'язок між комплексними стратегіями, в даному випадку стратегій глобалізації і загального управління.

Існування «стратегічних наборів», підприємства в цілому, окремих наскрізних за типом і змістом «стратегічних наборів» комплексних стратегій, зумовлено різними умовами існування підприємства. Зміни у «стратегічному наборі» потребують певних «опор», які вносять впорядкованість у періоди хаосу після зміни «стратегічних наборів», які вичерпали свій потенціал. До таких «опор» можна віднести також комплексні стратегії. Підприємство саме вирішує, розробляти чи ні відповідні комплексні стратегії та комплексні програми для їх виконання.

## Стратегії розвитку загального управління

Кожна функціональна або ресурсна стратегія має свій «скалярний ланцюг», що поєднує однотипну діяльність у різних самостійних виробничо-управлінських підрозділах (СГЦ, внутрішніх венчурах, центрах прибутків тощо — див. підрозд. 11.3, 12.4). Кожна функція управління може мати власні цілі та стратегії розвитку: НДПКР, маркетинг, фінанси, управління виробництвом тощо. З іншого боку, існування кожної з функцій зумовлене існуванням підприємства, оскільки є лише його частинами й мають сприяти його розвитку загалом. Недалекоглядним є підхід, коли будь-яка частина підприємства (виробнича чи управлінська) розвивається без урахування пріоритетів, які визначають, що саме насправді є найкращим для всього підприємства. Тому незалежно від того, розроблено чи ні, наприклад, самостійну стратегію маркетингу чи вдосконалення системи планування, узгодження цих стратегій відбувається через визначення, сприяють чи ні розроблені функціональні заходи досягненню системних пріоритетів. А це можливо тоді, коли існує стратегія розвитку загального управління підприємства.

**Стратегії розвитку загального управління** стосуються таких напрямків:

- розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремих виробництвами, цехами та іншими ланками;
- вдосконалення системи взаємозв'язків організації із зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- вдосконалення системи роботи з керівними кадрами;
- розвиток технології процесів управління ;
- вдосконалення внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність організації тощо.

Українські підприємці, які створили процвітаючі фірми, зазначають, що основною проблемою є «недосконалість організації бізнес-процесів», що пояснюється неефективним управлінням. Потрібно створити систему управління, адекватну потребам зовнішнього та внутрішнього середовища, бо стара система управління діяла в умовах домінування централізовано-планової економіки. В обох випадках стратегія є інструментом перебудови та вдосконалення управлінських процесів на підприємствах, дає змогу створити нову організацію, що матиме довгострокову перспективу існування та розвитку.

Вихідними даними для розробки стратегії розвитку загального управління є (рис. 8.69):

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління;

- стратегії раціоналізації підсистем управління по окремих функціях (маркетингу, НДПКР, виробництва, персоналу тощо);
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямків і можливостей розвитку організаційної системи;
- результати наукових досліджень, вітчизняний та зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно;
- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу.



Рис. 8.69. Порядок розробки міжфункціональної (комплектності) стратегії «Розвиток загального управління»

Крім того, доцільно враховувати взаємозв'язок між окремими чинниками, що суттєво впливають на зміст і темпи проведення стратегічних змін і загалом на стратегії розвитку загального управління.

Всесвітньо відому модель «7S-Мак-Кінсі» можна розглядати і як модель побудови стратегії, і як один із способів всебічного осмислення проблем, пов'язаних з розвитком чи перебудовою організації, окремих її елементів<sup>1</sup>. Ця модель стосується, переважно, впливу та взаємодії внутрішніх факторів підприємства, тісно пов'язаних із розвитком системи управління в цілому, оскільки включає аналіз відповідності стратегій, цінностей, що поділяються, навичок, структур, систем, штату та стилю управління.

Для підприємства важливою є послідовність проведення змін (вона до деякої міри зазначена в моделі «7S»), що визначається у проходженні етапів організаційного процесу (рис. 8.70). За кожним із зазначених етапів — система альтернативних рішень, які треба прийняти керівникам з метою перебудови системи управління підприємством (рис. 8.71).



Рис. 8.70. Загальна схема організаційного процесу

<sup>1</sup> Більш детально модель «7S-Мак-Кінсі» буде розглянуто в главі 11.

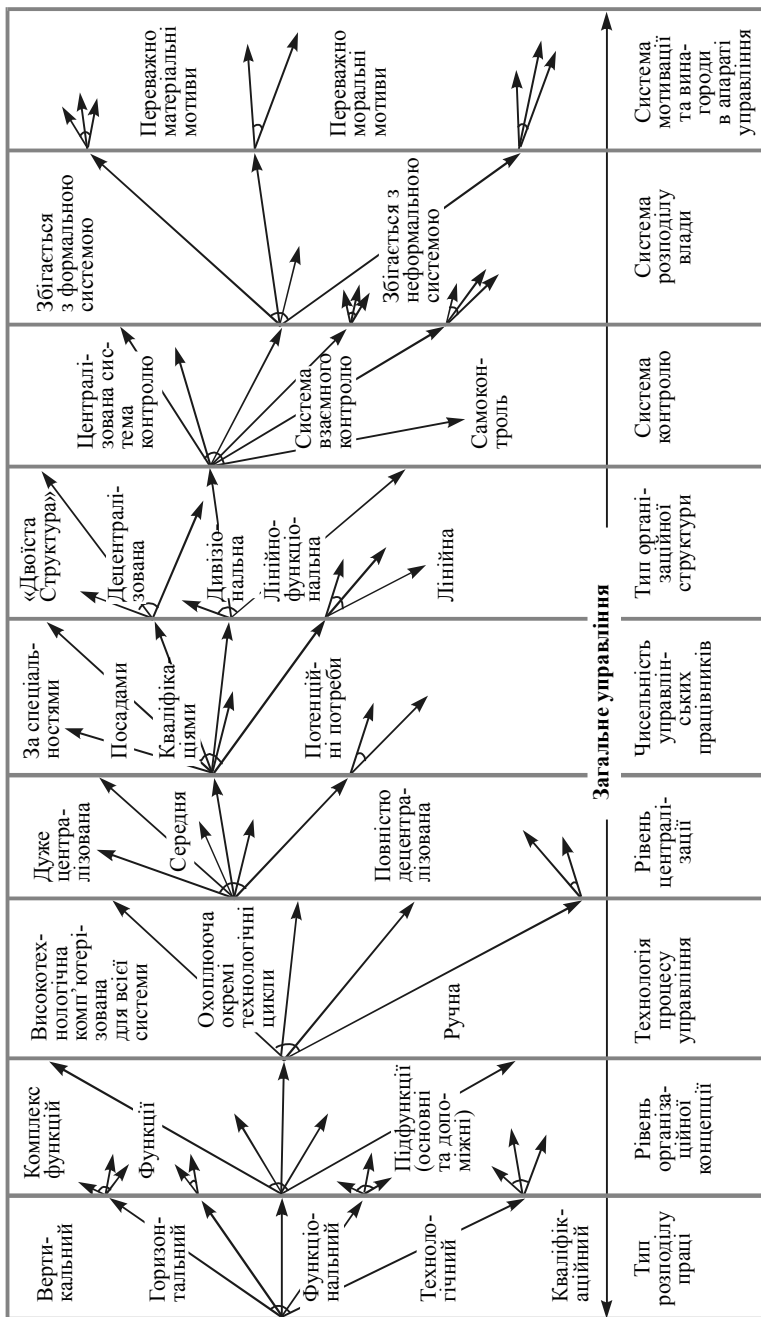


Рис. 8.71. «Дерево альтернативних рішень» для розробки стратегії розвитку загального управління

*Наведемо приклади стратегій загального управління та інформаційного забезпечення<sup>1</sup> процесів управління.*

**1. Стратегії формування та вдосконалення системи управління:** розподіл праці та створення спеціалізованих підрозділів; універсалізація діяльності управлінських ланок; централізація системи управління; децентралізація системи управління; підвищення ефективності роботи системи управління; забезпечення гнучкості організаційних структур за рахунок впровадження підприємницьких ланок.

**2. Стратегії технічного забезпечення системи управління:** розширення можливостей центрального процесора; придбання нового центрального процесора; розширення існуючих розподільчих мікропроцесорів; придбання нових процесорів і мереж; використання централізованого допоміжного програмного забезпечення; використання децентралізованого допоміжного програмного забезпечення.

**3. Стратегія балансування «стратегічного набору» через інформаційну систему:** створення та експлуатація системи спостереження за ситуацією в зовнішньому та внутрішньому середовищі; автоматизація рутинної діяльності підприємства; впровадження системи підтримки управлінських рішень; створення інформаційних систем для поліпшення обслуговування замовників; створення нових варіантів інформаційних систем «на продаж» тощо.

**4. Стратегія створення розвитку підсистеми організаційного аналізу (аудиту) та проектування.**

**5. Стратегія створення / розвитку підсистеми стратегічного планування.**

### **Загальна структура плану (програми) розвитку системи загального управління підприємства**

Структура та тип документа, в якому відображено відповідні стратегії, залежить від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (більш докладно див. частину II). Але в будь-якій програмі чи плані такого типу мають бути такі розділи:

1. Удосконалення системи управління:

1.1. розробка системи стратегічного планування;

---

<sup>1</sup> Як зазначалося, інформація є предметом управлінської праці; отже, інформаційне забезпечення процесів стратегічного управління (див. підрозд. 14.2) — це умова роботи окремого керівника або підрозділу, тобто функціонування всієї системи управління.

1.2. обґрунтування функціональних та комплексних стратегій та відповідні зміни в організаційних структурах управління, в тому числі підсистеми організаційного аналізу та проектування;

1.3. скорочення управлінського циклу за рахунок впровадження більш досконалих технологій управління;

1.4. застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координації діяльності.

2. Розвиток інформаційної системи підприємства.

*Стратегія розвитку інформаційної системи* — самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації із застосуванням інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства:

- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- створення банків даних і знань для системи підтримки управлінських рішень.

3. Підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців:

3.1. балансування діяльності окремих підсистем;

3.2. впровадження системи вдосконалення організації та умов праці;

3.3. підвищення якості рішень, що приймаються тощо.

Стратегії розвитку загального управління залежать від того, яку саме концепцію обирає керівництво підприємства. Останнім часом найперспективнішою вважається концепція організаційного розвитку, яка на практиці довела свою ефективність (див. главу 11).



## **Висновки до розділу 8**

1. Доводиться констатувати, що немає загальноприйнятого та узгодженого визначення стратегії. У сучасній літературі можна виокремити дві основних *концепції стратегії* — *філософську та організаційно-управлінську*. Досить багато місця в економічній літературі займає також питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «*стратегії як процесу*» та «*стратегії як результату*» (кінцевого орієнтиру).

2. Багатогранність явища стратегії зумовлює існування багатьох визначень. Стратегія визначається як *позиція в середовищі*, яку займає підприємство, *мета управління, всебічний план досягнення цілей, зразок*,

*стрижень*, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності, «*блеф*» чи «*хитрий маневр*» тощо.

3. Узагальнюючи підходи, можна стверджувати, що **стратегія** — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї *політики*. Отже, стратегія має такі функції та властивості:

- 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 у процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;

- через багатощільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору» — див. підрозд. 8.2.);

- є основою для розробки стратегічних планів, проєктів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;

- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;

- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

- є фактором стабілізації відносин в організації;

- дає змогу налагоджувати ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

4. *Ознаками недостатньо обґрунтованої стратегії* є: орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи відносин підприємства та особливостей його діяльності; передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів, що



відбивають можливі зміни у середовищі; ототожнення стратегії та тактики діяльності; недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації; відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що виявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів) (див. частину V та розд. 13).

5. З огляду на багатоплановий характер діяльності підприємства постає потреба в певному переліку взаємозв'язаних стратегій, що являють собою так званій *«стратегічний набір»*. **Стратегічний набір** — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу. Такий набір відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

6. *Основними вимогами до «стратегічного набору»* є: орієнтація на досягнення реальних взаємозв'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія — це спосіб досягнення цілі); ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій; ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечувальні стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень; орієнтація на можливість деякої компенсації взаємозв'язаних стратегій одна одною через неоднакову ефективність (наявність певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу; надійність, що передбачає всебічну обґрунтованість «стратегічного набору», його зваженість; відображення господарських процесів у їх сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність «стратегічного набору», тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що зумовлює зміни у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, перехід на резервні стратегії; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

7. Оскільки немає двох однакових організацій, що мають однакові можливості пристосування до особли-

востей середовища їхнього функціонування, то й не може бути двох однакових «стратегічних наборів».

8. Обґрунтований та добре сформований «стратегічний набір» — це такий, що відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства (організації); урахує особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху відповідно до обраних стратегій; відповідає цілям, політиці, оточенню даного підприємства; за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі; відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях; дозволяє забезпечити функціонування всієї організації у стратегічному режимі.

9. Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, які становлять «стратегічний набір»: *загальні* для всієї організації в цілому; *загальні конкурентні* за окремими бізнес-напрямами; *продуктово-товарні* для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); *функціональні* для кожної з функціональних підсистем підприємства; *ресурсні* для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

10. «Стратегічний набір» має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку. **Стратегічна прогалина** — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, і бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

11. Загальні стратегії організації тісно пов'язані з цілями. Під час формулювання загальних стратегій ідеться про визначення таких альтернатив: розвитку, стабілізації або скорочення діяльності організації в цілому, окремого підрозділу, напрямку тощо. Підприємство обирає різні способи досягнення визначених параметрів, а отже, обґрунтовуються доступні способи

зростання (концентрованого, інтегрованого, диверсифікованого тощо) чи необхідність скорочення (витрат, «відсікання зайвого», «збору врожаю», ліквідації частини або всього підприємства), чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку організації.

12. Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнуту характеристику яких дав М. Портер. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає те, в який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах: лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування. Загальноконкурентні стратегії (за М. Портером) визначають позицію організації в галузі, для визначення якої використовуються також «нова матриця» БКГ, «аналіз прихильності» консалтингової фірми VZV тощо.

13. У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють *продуктово-товарні стратегії* або стратегії, що розробляються та здійснюються щодо окремих напрямків діяльності (бізнес-напрямків). Лише за умов їх розробки та виконання підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації продукції на ринках. **Продуктово-товарні стратегії** — тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають, скільки та яких конкретно видів продукції потрібно виробити для задоволення потреб споживачів, а також у які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

14. Для обґрунтування продуктово-товарних стратегій найчастіше використовуються моделі такого типу: «крива досвіду», зростально-пайова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group — матриця BCG), «Скандстрат», «аналіз закріплення» (розробка VZV), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі (GE-матриця), матриця «балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little), а також інші, які дозволяють виокремити перспективні стратегічні зони господарювання (СЗГ — окремий сегмент ринку, на

якому підприємство діє або на який бажає мати вихід), поєднати ринкові та виробничі характеристики. Це необхідно для аналізу та планування «портфеля» організації. **Мета «портфеля»** — досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів), для яких розробляються продуктово-товарні стратегії.

15. Забезпечувальні продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії (складові стратегічного набору) надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованій на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовано в загальних стратегіях.

16. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій. Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на ринках, особливо в зонах стратегічних ресурсів. **Зона стратегічних ресурсів (ЗСР)** — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи. Для роботи з кожною ЗСР створюються *ресурсні стратегії*, які є певною системою обмежень і стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання. **Ресурсна стратегія** — це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності. Ресурсні стратегії розробляються насамперед для фінансових, інформаційних, матеріально-технічних, трудових та інших ресурсів із використанням певних принципів та інструментів.

17. Для розробки, забезпечення виконання та контролю ресурсних стратегій створюються відповідні функціональні підрозділи: для фінансової ресурсної стратегії — фінансовий відділ, для персонал-стратегії — відділ кадрів тощо. Функціональна підсистема підприємства є в певний спосіб організованою діяльністю, що забезпечує підприємство ресурсами певного типу, потрібними для досягнення встановлених параметрів розвитку. В основу такої організаційної системи покладе-

но ресурсні стратегії. Це дозволяє продемонструвати зв'язок між ресурсними та функціональними стратегіями.

18. Під час розробки функціональних стратегій певний вид управлінської діяльності — *функція* — стає об'єктом управлінського впливу, а це означає, що, як і для будь-якого об'єкта, можна розробити «*функціональний стратегічний набір*» і покласти його в основу стратегічного розвитку певної функціональної підсистеми. **Функціональна стратегія** — тип забезпечувальної стратегії у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

19. У ринково-орієнтованих організаціях розробляють такі функціональні стратегії: маркетингову, НДПКР, виробничу, фінансову, розвитку персоналу, управління матеріально-технічним постачанням тощо. Незалежно від класифікаційних ознак, способу об'єднання в комплекси чи поділу на підфункції усі функції мають такі характеристики, які дозволяють їх ідентифікувати: мету, інформаційну базу, методи прийняття та оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальну технічну базу та обладнання. Крім того, всередині кожної з функцій (підфункцій) треба приділяти увагу плануванню, організації, керівництву, мотивації, контролю. Ці параметри враховуються під час розробки, оформлення у вигляді планових документів певного типу (програм, проектів, планів або їх розділів), а також організації їх виконання. Для обґрунтування функціональних стратегій використовуються матричні моделі («ціна-якість» Ф. Котлера, «портфель технологій» фірми «Сіменс», «GE — матриця» для НДПКР, «ланцюжок вартості» М. Портера, матриця «відносини підприємств, постачальника та покупця» тощо), «дерева альтернативних рішень» логіко-структурні та інформаційні моделі.

20. Кожне підприємство має орієнтири у своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі,

потрібні для всіх підприємств. Щоб їх досягти, розробляють певні комбінації стратегій, які називають *комплексними стратегіями*. До них можна віднести такі стратегії: створення позитивного іміджу організації; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації; забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності; економічного розвитку; соціального розвитку; розвиток загального управління (зокрема, реструктуризація); охорони навколишнього середовища тощо. Для обґрунтування комплексних стратегій доцільно будувати відповідні «стратегічні набори», подібні до «функціональних стратегічних наборів».



## **Питання до розділу 8**

---

1. *Визначте сутність стратегії як множинної категорії. Здійсніть критичний аналіз відомих Вам визначень стратегії. Які з них Ви вважаєте найобґрунтованішими і чому?*

2. *Сформулюйте вимоги до стратегій. Чим пояснюється недоліки в обґрунтуванні стратегій?*

3. *Визначте сутність «стратегічного набору» підприємства та його призначення. Сформулюйте критерії формування «стратегічного набору». Які ознаки має обґрунтований «стратегічний набір»?*

4. *Який порядок розробки «стратегічного набору», на Ваш погляд, найбільш прийнятний і чому? Чи можуть скластися умови, де потрібний інший підхід? Обґрунтуйте свої висновки.*

5. *Чи є обмеження в побудові стратегій і «стратегічного набору»? Чим вони пояснюються?*

6. *Як пов'язані цілі та стратегії управління? Яке місце займає «стратегічна прогалина» в обґрунтуванні стратегій розвитку організації?*

7. *Чи є різниця у способах обґрунтування окремих загальних стратегій організації? Які фактори для них більш вагомі — об'єктивні чи суб'єктивні?*

8. *Визначте співвідношення загальних та загальноконкурентних стратегій. Обґрунтуйте загальноконкурентну стратегію для навчального закладу, де Ви навчаєтесь. Чи є вона свідомо обраною та обґрунтованою?*

9. *Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення продукто-товарних, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.*

10. Визначте основні фактори, що впливають на вибір продуктово-товарних стратегій. Чому варто віддати перевагу в дослідженнях, щоб розробити реальні продуктово-товарні стратегії?

11. Які ви знаєте моделі та методи аналізу та балансування СЗГ? Оцініть співвідношення СЗГ під час обрання різних загальноконкурентних стратегій.

12. Що таке «портфель» підприємства? В яких умовах існує необхідність аналізу та планування «портфеля»?

13. Які варіанти диверсифікації існують? Вкажіть їх умови, переваги та недоліки. Чому конгломератна диверсифікація не завжди ефективна?

14. Які моделі та методи використовуються для «портфельного» аналізу й планування? Охарактеризуйте їх переваги і недоліки.

15. Що таке «стратегічний фокус» та чи треба (якщо так, то за яких умов) його формувати?

16. Яке місце та роль мають «забезпечувальні» стратегії у «стратегічному наборі»? Що впливає на їхній зміст і методи розробки (коригування)?

17. Сформулюйте загальні вимоги до побудови ресурсних стратегій. Які моделі та методи використовуються для їх розробки?

18. Що таке функція управління? Поясніть природу функцій як об'єкта управління.

19. Сформулюйте загальні вимоги до побудови функціональних стратегій. Які моделі та методи використовуються для їх розробки?

20. Які інструменти виконання функціональних стратегій використовуються на підприємствах?

21. Визначте зв'язок між ресурсними та функціональними стратегіями. Чи можна функціональну підсистему розвивати стратегічно без обґрунтування ресурсних стратегій?

22. Що таке комплексні функції та комплексні стратегії? Наведіть приклади та визначте необхідність їх існування на підприємствах.

23. Обґрунтуйте вплив ресурсних і функціональних стратегій на зміст комплексної стратегії «розвиток загального управління».

24. Які з найвідоміших у світовій практиці методів побудови стратегій можна застосувати в умовах діяльності українських підприємств? Чи можна стверджувати, що склад основних елементів «стратегічного набору» підприємства незмінний?

25. Які ви знаєте методи побудови стратегій та формування «стратегічного набору»? Визначте їхні переваги та недоліки?

# Частина IV

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

### РОЗДІЛ 9

#### СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

##### 9.1. Основні підходи до формулювання стратегій

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що *стратегія* — це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що *формулювання стратегій* є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [78]<sup>1</sup>.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій (рис. 9.1).

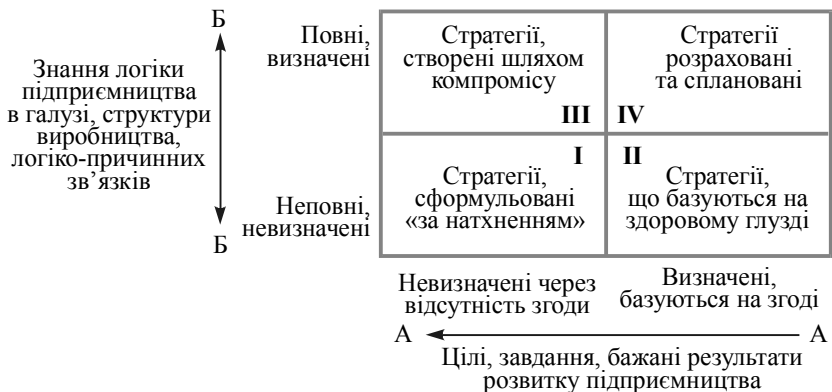


Рис. 9.1. Методи встановлення стратегій<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Підходи щодо розробки стратегій розглядалися у розд. 1, підрозд. 8.1.

<sup>2</sup> Складено на основі: Синк С. Управление производительностью. — М.: Прогресс, 1989.



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

вісь Б — Б — Як саме треба було діяти?;

Кожен із зазначених підходів має особливості: I — ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників; II — ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як. Тут застосовується метод «спроб і помилок, експерименту», який для забезпечення необхідного рівня обґрунтованості стратегій потребує участі висококваліфікованих експертів; III — в оцінюванні ситуації, визначенні напрямків розвитку немає спільної згоди, але в наявності — володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди; IV — для оцінювання ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення, застосовується весь інструментарій ЕММ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин.

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

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг [67]. Він описує три основних моделі:

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

- «*підприємницьку*» — використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується далі у планах, проектах і програмах;

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

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей

в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.<sup>1</sup>

Їх можна поділити на дві групи:

• «раціоналістичну» — пропагує підхід, який базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) «стратегічної підсистеми» підприємства;

• «поведінкову» — пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому — швидка реакція на проблеми, що виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин.

Узагалі важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу в розробці стратегій. Так, залежно від участі керівника та виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи [78, с. 54—55].

1. *Одноосібний підхід*. У цьому разі керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що він працює один, але керівник — остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

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

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

4. *Підхід, побудований на конкуренції*. Зміст цього підходу — в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби

---

<sup>1</sup> Див., наприклад, праці: С. Ліндблома, Д. Брайбука, Дж. Бауера, Дж. Марча, Р. Сайерта, Г. Саймона, Г. Мінцберга, Дж. Стейера, К. Ендрюса та ін.

за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей. Формування стратегій відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

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

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

Встановлюючи стратегії, треба враховувати:

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

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

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

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

Планування в цих умовах — це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дають змогу поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування, що є основною функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування підприємства та поглядів керівників на місце, роль та значення цієї функції для розвитку підприємства.

## 9.2. Мета та принципи стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. *Основні передумови які спонукають до переходу до стратегічного планування такі:*

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

**Стратегічне планування** — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на роз-

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

У свою чергу, *розробка стратегічних планів* як специфічний вид діяльності — *це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:*

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

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

**Мета стратегічного планування** — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

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

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

- *багатоваріантність, альтернативність та селективність* — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на задалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

- *глобальність, системність, комплексність і забалансованість* — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- *наступність і послідовність* — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час роз-

гляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

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

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

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

- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- *ефективність і соціальна орієнтованість* — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- *кількісна та якісна визначеність* — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

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

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство — 10—20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування — 10—20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість — до 10 років;
- електротехнічна промисловість — 5—10 років;
- легка промисловість — до 5 років;
- виробництво ЕОМ — 2—3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

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

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

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

- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;

- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

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

### **«Пастки» стратегічного планування:**

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;

- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;

- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (зокрема — швидкості) здійснення змін;

- сподівання на відшукання «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

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

### **9.3. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання**

Існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування, досягати високого ступеня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний рівень їхнього виконання. Ці фактори можна згрупувати таким чином:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;
- неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

Крім того, існують деякі інші негативні фактори, які визначаються як «бар'єри» стратегічного планування, що не дають змоги застосовувати систему стратегічного планування у повному обсязі без запровадження необхідних заходів (рис. 9.2).



## Бар'єри стратегічного планування

## Заходи щодо подолання бар'єрів

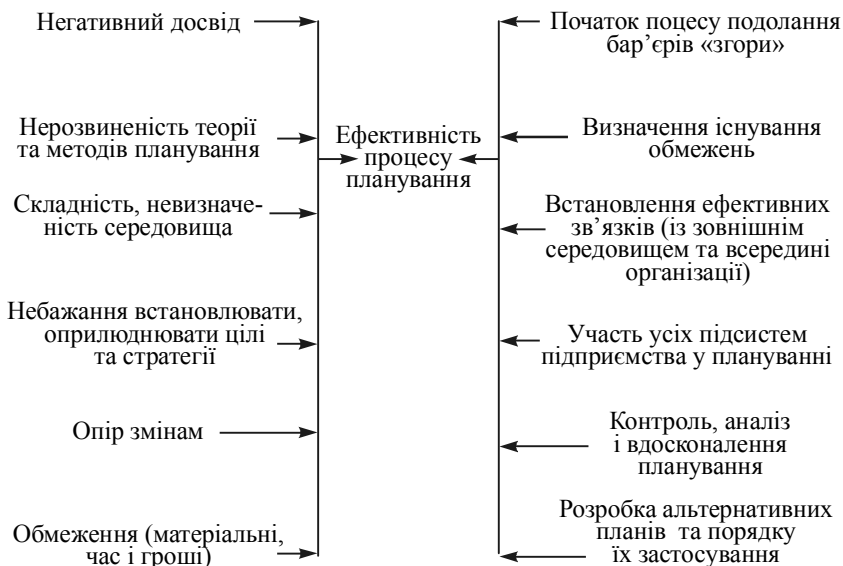


Рис. 9.2. Бар'єри стратегічного планування та загальні заходи щодо їх подолання

## Характеристика бар'єрів стратегічного планування

*Негативний досвід.* У посткомуністичних країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Кожен план, незалежно від його рівня, містив економічні показники, тобто за змістом мав «економічний характер», але розробка, виконання та контроль за виконанням планів були директивно визначені та жорстко адміністративно оформлені. Відмова від застарілих прийомів і методів планування взагалі призвела до спрощення планування на рівні підприємства. На загальнодержавному рівні в Україні триває розробка цільових комплексних програм галузевого, територіального та проблемного типу; протягом 1992—1995 років спостерігалися спроби розробки індикативних планів, однак через відсутність механізмів їхньої реалізації вони залишились на рівні оформле-

них документів. Збіг суб'єктивних та об'єктивних факторів призвів до того, що «старі» плани виявилися не потрібними, а для складання нових персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізми розробки й реалізації планів, не встановлено нові взаємовідносини. Із «старої» системи збереглися та застосовуються фрагменти оперативних планів для виробничих підрозділів і короткострокові плани для окремих управлінських рішень.

*Нерозвиненість теорії та методів планування.* Ситуацію, в якій опинилися українські підприємства, можна визначити як складну, кризову. Однак криза вітчизняних підприємств є специфічною за багатьма ознаками (наприклад, стагфляція та неплатежі, потенційно місткий ринок, низький рівень офіційних доходів і наявність особистих «непрацюючих» нагромаджень тощо), які теоретично не визначено та методично не обґрунтовано. Поведінка підприємств із застарілим організаційно-економічним механізмом потребує наукових досліджень і створення методів перетворення їх у ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими втратами. Світовий досвід не дає відповідей на це запитання у повному обсязі, потребує адаптації досвіду процвітаючих підприємств до українських умов.

*Складність, невизначеність середовища.* Нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, — предмет дискусії фахівців на всіх рівнях. Ситуація сприймається, як загрозлива. Але завжди кожне підприємство функціонує у більш або менш складному оточенні. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування. Дійсно, спланувати діяльність підприємства в складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо.

*Небажання встановлювати, цілі та оприлюднювати стратегії.* Відправна точка планування — мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Без меж немає усвідомленого розвитку. Але не кожне підприємство користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями.

Зазначена ситуація небажання або невміння встановлювати цілі може скластися в керівництві підприємством з таких причин:

- недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, місця та ролі мети як системоутворюючого, мотиваційного, планово-контрольного елемента тощо;

- складність процесу цілевстановлення та цілереалізації;
- небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети;
- страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих, оскільки через відсутність цілей, які мають суб'єктивний вираз, можна «списати» всі недоліки на об'єктивні фактори;
- відсутність знань і здібностей для встановлення цілей, а також відсутність у системі мотивації засад, які б сприяли усуненню цих недоліків.

Нерозуміння важливості цільової спрямованості будь-якої діяльності проявляється в спростуванні стратегій і може призвести до відмови від планування взагалі.

Окремо треба розглядати свідому відмову від стратегічної визначеності в діяльності, яка пояснюється перевагами «ручного управління», що є практично синонімом безконтрольної діяльності.

*Опір змін.* Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства. У процесі перетворень, які має здійснювати кожна організація, посилюється роль соціально-психологічної, поведінкової складової процесу управління, яка проявляється у спробі персоналу запобігти змінам і надалі використовувати звичні характеристики системи. Це і є опір змін, який проявляється у відстрочках дій (іноді — навіть у саботажі!), підвищенні витрат часу, грошей, МТР, а також у свідомому чи несвідомому намаганні «втопити» заходи, пов'язані з перетворенням системи, у поточних справах.

Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбутися, тим більшого опору змінам слід очікувати. Він починається з опору розробці планів, які передбачають проведення змін. Управління опором — це процес забезпечення розвитку планування та системи загалом (див. підрозд. 13.2, 13.3).

*Обмеження* (матеріальні, час і гроші). Швидкій та всеосяжній реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження. Більше того, усвідомлення існування обмежень відіграє роль бар'єра в процесі планування, оскільки для більшості керівників і плановиків у нинішніх умовах планування є синонімом «зайвої роботи», оскільки визнається неможливим розробити якісний план через велику кількість «непереможних» обмежень.

До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо: екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі люд-

ських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території; нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення, а це не завжди легко зробити. Труднощі та матеріальні обмеження відштовхують керівників від планування. Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначати, щоб прийняти рішення про доцільність заходів щодо їхнього зменшення.

*Час і гроші* — це основні обмеження в планах, однак ці параметри разом з метою є критеріями, що здебільшого визначають і якість планів. До деякої міри вони є взаємодоповнюючими чинниками: можна зекономити час, сплативши гроші за інформацію про ринок замість того, щоб проводити маркетингові дослідження самостійно; можна зекономити гроші, якщо за рахунок кращої організації робіт зменшити час на виконання роботи (наприклад, завдяки кооперуванню). У загальному вигляді план є інструментом, за допомогою якого впорядковується у часі перелік робіт з певними витратами, які необхідно виконати для досягнення цілей.

Бар'єр полягає в тому, що дуже важко пов'язати послідовність робіт, виконавців і співвиконавців, пам'ятаючи про необхідність економії часу та витрат, а також інших обмежень, про які вже йшлося.

## **Подолання бар'єрів**

Як уже зазначалося, існування бар'єрів у плануванні зумовлено об'єктивними та суб'єктивними причинами, тому їх можна подолати, впливаючи на всі сторони планової діяльності підприємства.

Основним бар'єром є нерозвиненість теоретико-методичного обґрунтування планів підприємств у перехідній економіці. Деякі надбання соціалістичного планування — процеси цілевстановлення, централізована координація та кооперація діяльності, певна ініціатива трудових колективів у розробці планів і програм тощо — можна ефективно застосовувати в нових умовах діяльності. Але перехід на нову систему управління економікою, розвиток процесів приватизації, які супроводжуються створенням самостійних суб'єктів підприємницької діяльності, потребують розробки нових прийомів і методів планування та опанування ними.

Розробка, вивчення та адаптація сучасних методів прогнозування та планування створюють базу для формування обґрунто-

ваних планів діяльності підприємства, забезпечують підвалини для його існування в довгостроковій перспективі.

*Початок процесу подолання бар'єрів «згори».* Реальність полягає в тому, що традиційно вважається, що процес перетворень має початися «згори». При чому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб'єкта господарської діяльності. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи. Сьогодні надійним є лише стратегічне планування, яке відповідає особливостям нестабільного, невизначеного середовища, а також вимагає значної перебудови виробничого потенціалу кожного підприємства як основи для його виживання та подальшого функціонування. Тому управлінці мають вивчати методи формулювання місії, формування стратегій, розробки планів і програм. Дії керівників у цьому напрямку створюють необхідні основи для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають необхідність планування діяльності в кожній підсистемі та для окремого працівника.

*Визнання існування обмежень.* Визнання того, що планування не є універсальним засобом негайного розв'язання проблем підприємства, сприяє розробці системи планів та програм. План — це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень. Треба враховувати, що не всі проблеми можна розв'язати в плановому періоді, проте це не зменшує значення планування. Плани потрібні кожній системі, яка розвивається, щоб свідомо підходити до визначення сутності та порядку дій по досягненню цілей.

Визнання обмеженості планів як таких і обмежень, які не дають змоги досягти бажаних темпів розвитку, — початок діяльності, націленої на успіх, на реалізацію обраних стратегій. Без такого усвідомлення будь-який план — це лише безпідставні сподівання та документи, які нікого ні до чого не зобов'язують. Визнання досягається навчанням керівників і поширенням досвіду процвітаючих фірм, у яких планування — необхідний елемент діяльності.

*Встановлення ефективних зв'язків (із зовнішнім середовищем та всередині організації).* Для побудови ефективної системи планування замало ініціювати цей процес лише «згори». Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інте-

ресів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються у передплановій стадії планування, розвиваються та посилюються (або скорочуються й розриваються) в процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип і форми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків.

*Участь усіх підсистем підприємства у плануванні.* Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст, при чому такий вплив може мати, з точки зору загальних інтересів підприємства, як позитивний, так і негативний характер. Щоб запобігти перекривленню планів на етапі їхнього виконання, а також розширити «поле альтернативних рішень» при розробці планів, доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців — представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їх координації та забезпечує менший опір їм, оскільки учасники розробки планів сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окремих завдань і системи планів загалом. Залучення широкого кола фахівців до розробки планів можна забезпечити і за рахунок формальної процедури — створення графіків надходження інформації та проведення нарад за участю окремих посадових осіб — представників окремих ланок.

*Контроль, аналіз та вдосконалення планування.* Існування на підприємстві системи довго-, середньо- та короткострокових планів потребує наступності та взаємозалежності окремих типів, підрозділів і заходів різноманітних планів. Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. Це стосується насамперед короткострокових планів, але залежно від масштабів змін може зумовити потребу внесення змін у плани середньо- та довгострокові. Корективи не можна вносити без достатніх обґрунтувань. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін (за яких умов, хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни), причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів. Внесенню коректив передують контрольно-перевірочні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їхню актуальність.

*Розробка альтернативних планів та порядку їх застосування.* Гнучкість того чи іншого плану також має певні межі. Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Окрема система планів, розроблена, наприклад, за певним сценарієм, перестає відповідати дійсності. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася. Мистецтво управління полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з якнайменшими втратами на виконання інших планів. Це можливо за умов, коли:

- альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються;
- постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами;
- механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові чи дуже близькі;
- персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати;
- альтернативні плани погоджено із зацікавленими організаціями та особами, перехід до їхнього виконання не сприймається негативно.

Зазначені «бар'єри» та способи їх подолання не вичерпують усієї проблематики впровадження стратегічного управління у практику роботи вітчизняних підприємств, однак можуть слугувати орієнтирами для визначення напрямків дослідження причин, які перешкоджають його застосуванню.

#### **9.4. Моделі стратегічного планування**

Нині економіка України вже отримала статус ринкової, її підприємства самостійно господарюють в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

## Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини» (див. підрозд. 8.2), тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини» (рис. 8.3).

Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис. 9.3) [62].

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

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



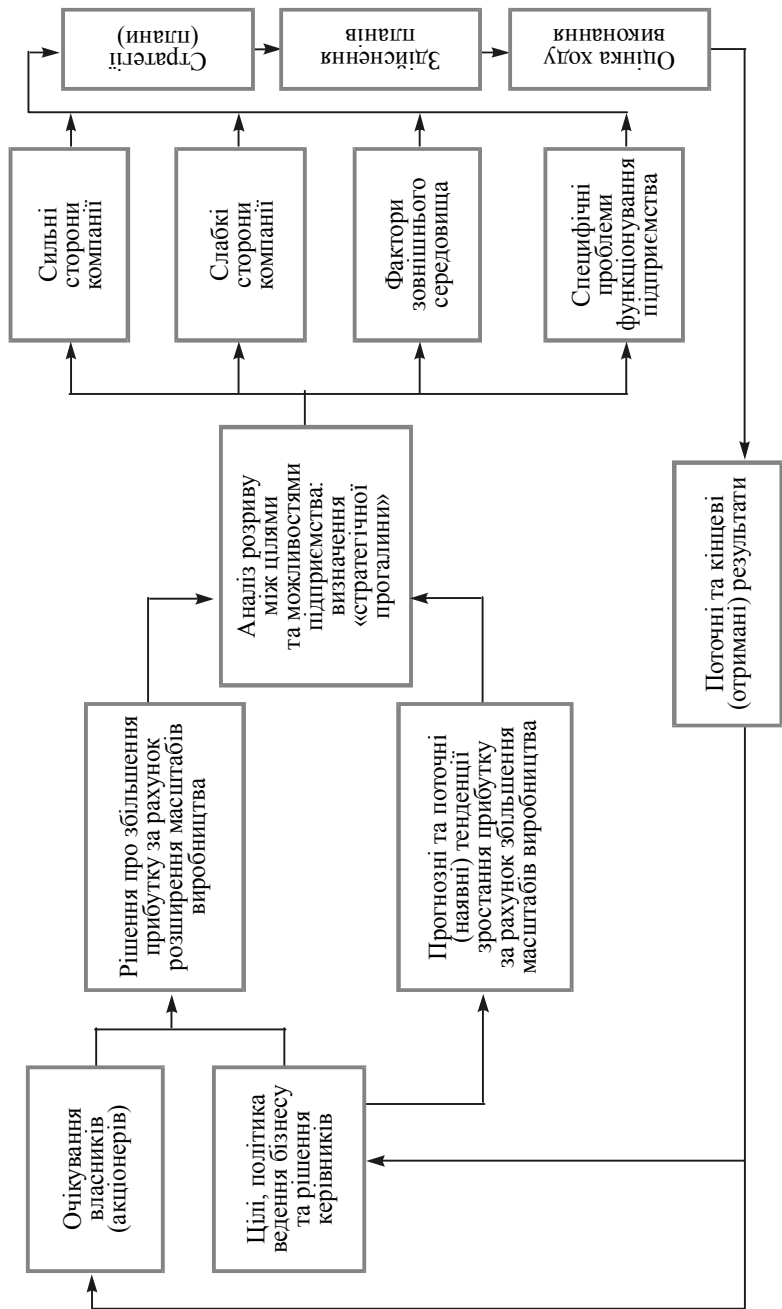


Рис. 9.3. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

## Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Ця модель (рис. 9.4) тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу, розглянутого в підрозд. 5.1. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

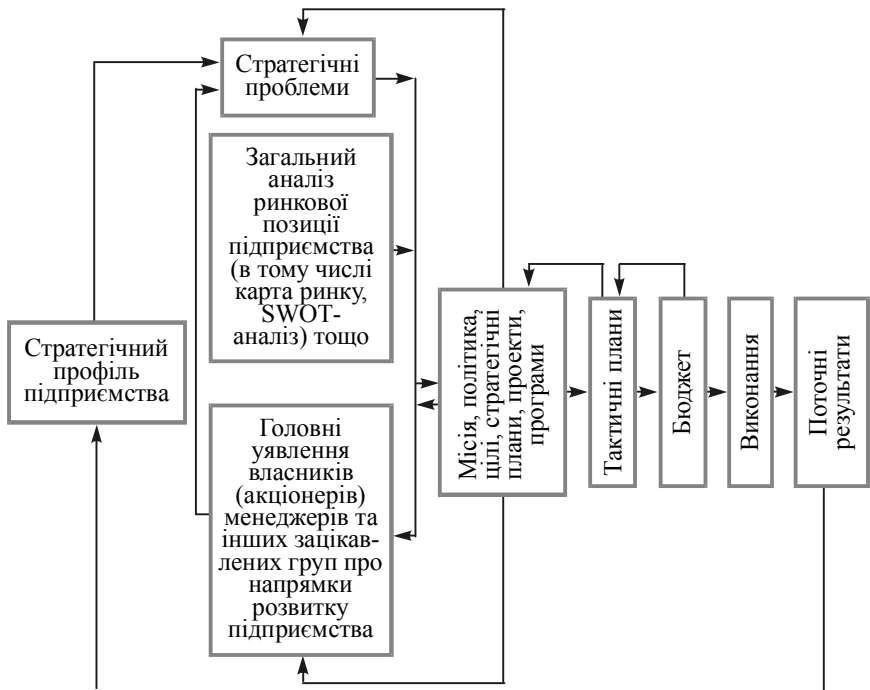


Рис. 9.4. Модель стратегічного планування,  
що базується на врахуванні ринкових переваг [38]

## Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню (див. підрозд. 4.3).

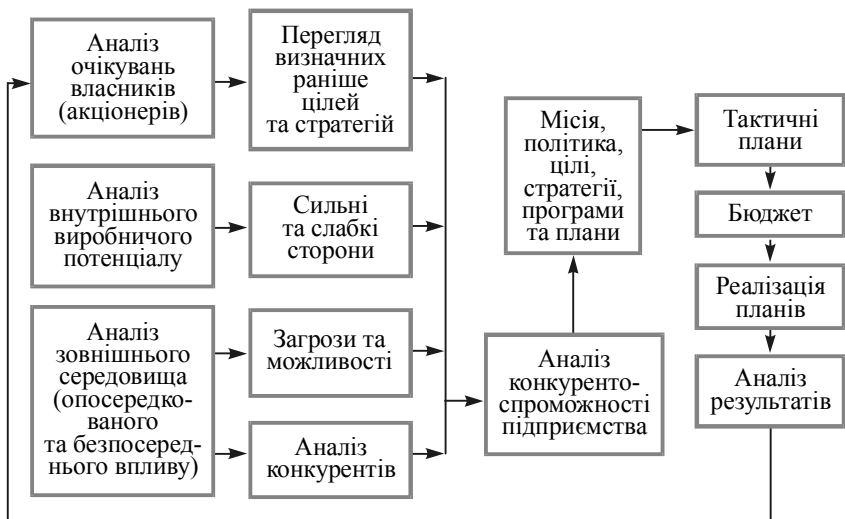


Рис. 9.5. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності [62]

Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв’язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зов-

нішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис. 9.5) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

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

### **Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу**

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 9.6).

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів *public relation*.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

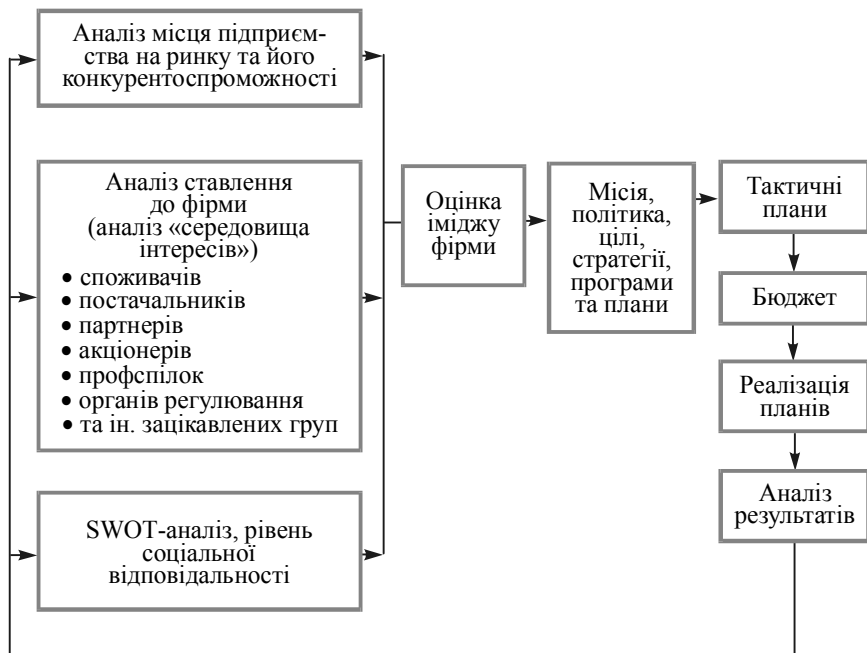
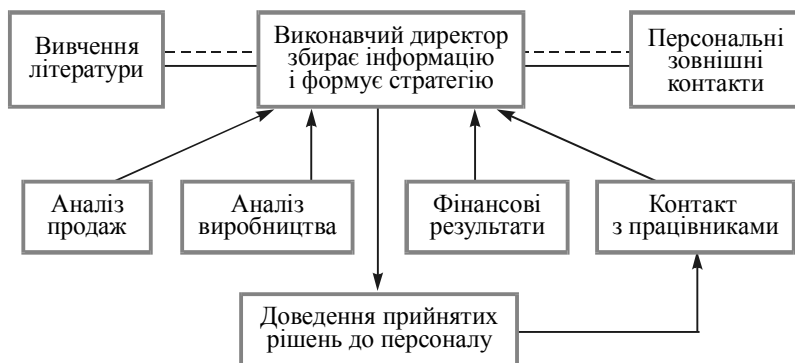


Рис. 9.6. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу [62]

### **Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств**

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм (рис. 9.7). Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

### I. Планування на малому підприємстві [40]



### II. Планування на великому підприємстві [62]



Рис. 9.7. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання *специфічної організаційної системи*, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

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

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



1. Передплановими елементами процесу стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, формулювання та вибір цілей і стратегій, побудова стратегічного набору. Для розробки й формулювання стратегій можна скористатися різними підходами. За С. Сінком методи встановлення стратегій залежать від знання логіки підприємництва в галузі, структури виробництва, логіко-причинних зв'язків та цілей, завдань, бажаних результатів розвитку підприємства. Це стратегії: а) що сформульовані «за нахненням»; б) базуються на здоровому глузді; в) створені на основі компромісу; г) розраховані та сплановані на моделі розробки стратегій. Г. Мінцберг розрізняє три моделі: «планову», «підприємницьку», «навчання на досвіді». Підходи до розробки стратегій А. Томпсона залежать від участі керівника та виконавців. Він виокремлює «одноосібний», «побудований на делегуванні», «побудований на співробітництві», «побудований на конкуренції» підходи. Вибір планового підходу до розробки стратегії базується на його перевагах порівняно з іншими методами, а також на необхідності реакції на ті умови, які вимагали застосування саме стратегічного планування.

2. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної); наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від



методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

3. Переваги стратегічного планування такі: зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (на противагу спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їх наслідків; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх під час установавлення цілей і формулювання стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні; свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього; поділ відповідальності не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю.

4. Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

5. *Стратегічне планування* — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємозв'язаних етапів: встановлення цілей; визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їх реалізації; передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій; організація виконання планових завдань; облік, контроль та аналіз їх виконання.

6. Реалізувати мету стратегічного планування можна, якщо воно відповідає таким основним принципам, як цілевстановлення та цілереалізація; багатоваріант-

ність, альтернативність та селективність; глобальність, системність, комплексність, збалансованість; наступність, послідовність; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; реалістичність, досяжність; гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію; ефективність і соціальна зорієнтованість; кількісна та якісна визначеність тощо.

7. «Горизонт» стратегічного планування залежить від галузевої належності підприємства, оскільки заміна технологічних процесів та оновлення продукції можуть здійснюватися через різні проміжки часу. Зокрема, для лісотехнічного господарства — протягом 15—20 років; легкої промисловості — до 5 років тощо. Істотний вплив на визначення циклу стратегічного планування мають також рішення власників і керівників щодо впровадження певної моделі планування на підприємстві.

8. Існують певні об'єктивні і суб'єктивні бар'єри застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. До найбільш поширених «бар'єрів» відносять: негативний досвід, недостатній рівень розвитку теорії та методології планування, складність середування функціонування організації, небажання або невміння керівництва встановлювати цілі та розробляти стратегії, опір змінам (на рівні особистості, групи, організації в цілому), наявність обмежень — матеріальних, часових і грошових тощо. Необхідно аналізувати причини їх виникнення. Аналіз проводиться для розробки відповідних методів управлінського впливу, що призначені для пом'якшення і/або подолання різноманітних бар'єрів. Їх взаємозв'язок має підвести до висновку про необхідність комплексних узгоджених дій, спрямованих на їх подолання.

9. Процес подолання бар'єрів залежить від наявності їх певного переліку та сутності прояву, але найбільш поширеними заходами є такі: початок процесу подолання бар'єрів «згори» (тобто з вищих рівнів управління організацією); визнання певних обмежень, що можуть бути визначені як «бар'єри»; установлення ефективних зв'язків як усередині, так і за межами підприємства; забезпечення участі всіх підсистем підприємства у процесі планування та у розробці альтернатив-

них планових документів; контроль, аналіз і вдосконалення системи планування за участю всього персоналу організації.

10.3 огляду на різноманітність характеристик підприємств існують різні підходи до організації системи стратегічного планування. Запропоновано такі моделі стратегічного планування, які зорієнтовано на визначення та заповнення «стратегічної прогалини»; врахування ринкових переваг підприємства; створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства; використання позитивного іміджу; врахування розмірів та форми власності організації тощо.

11. Головними недоліками практичного застосування стратегічного планування вважаються відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів (через що спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів); відсутність альтернативних планів; недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування — сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо ...») тощо; слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; догматична гіперболізація значення цифрових показників; недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

12. Недоліки, а також «пастки» стратегічного планування заважають реалізовувати **філософію стратегічного планування** — активну адаптацію підприємства до вимог середовища та середовища — до потреб підприємства.



## **Питання до розділу 9**

---

*1. У чому полягає сутність підходів до формулювання стратегій за С. Сінком, Г. Мінцбергом, А. Томпсоном? Здійсніть їх критичний аналіз.*

2. Чи має переваги плановий підхід до визначення стратегій? Як це впливає на систему управління підприємством?

3. У чому полягають переваги системи стратегічного планування? Чи можна «обійти пастки» стратегічного планування та що треба для цього зробити? Обґрунтуйте свою позицію.

4. Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування? Наведіть приклади.

5. Які основні передумови переходу до стратегічного планування? Чи присутні вони у практиці роботи українських підприємств?

6. Охарактеризуйте принципи стратегічного планування. До чого може призвести невідповідність їм створеної на підприємстві системи стратегічного планування?

7. Охарактеризуйте зміст етапів процесу стратегічного планування. Від чого залежить їх перелік та організація перебігу?

8. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.

9. Які способи подолання бар'єрів щодо впровадження стратегічного планування ви вважаєте доцільними для українських підприємств?

10. Охарактеризуйте сутність моделей, які використовуються як найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

11. У чому полягає філософія стратегічного планування? Чи поділяєте Ви її?

## РОЗДІЛ 10

### **СТРАТЕГІЧНІ ПЛАНИ, ПРОЕКТИ ТА ПРОГРАМИ**

#### **10.1. Зміст і структура стратегічного плану**

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого — передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витратити час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на «природний плин» обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він має складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища.

Існує досить багато **визначень стратегічного плану**, які допомагають розкривати його особливості [7, 9, 10, 19, 21, 28, 45, 48]:

- місток, який пов'язує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент урахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства;
- «путівник», який підприємство розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»;
- відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;
- уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;
- підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;

• інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб.

*Стратегічний план має бути:*

• інструментом досягнення встановлених цілей, шляхом документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;

• системою взаємопов'язаних заходів по виконанню складових «стратегічного набору»;

• визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;

• визначеним за витратами;

• гнучким, що реагує на зміни в середовищі;

• кількісно визначеним, чітким, ясним, легким для сприймання;

• легким для пояснення та можливим для виконання.

*Стратегічний план не має бути:*

• п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);

• жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»);

• трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

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

Для всебічного обґрунтування стратегічного плану використовують різні методи планування (табл. 10.1).

*Стратегічний план має кілька «зрізів» (рис. 10.1 і 10.2):*

• «часовий» — передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети.

• «функціональний» — визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

• «ресурсний» — визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

• «виконавчий» — вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

## МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	«Можливості» — ресурсний метод; «Потреби розвитку» — цільовий метод
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Статистичний Опосередкованих чинників Нормативний
Рівень узгодженості ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантні Багатоваріантні Багатоваріантні з елементами оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Спосіб представлення планової інформації	Текстовий Табличний Графічний Логіко-структурний

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань — об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів — кожен розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов — на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (у разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Загальну структуру стратегічного плану, який за змістом відповідає сутності «стратегічного набору» (підрозд. 8.2) зображено на рис. 10.1.

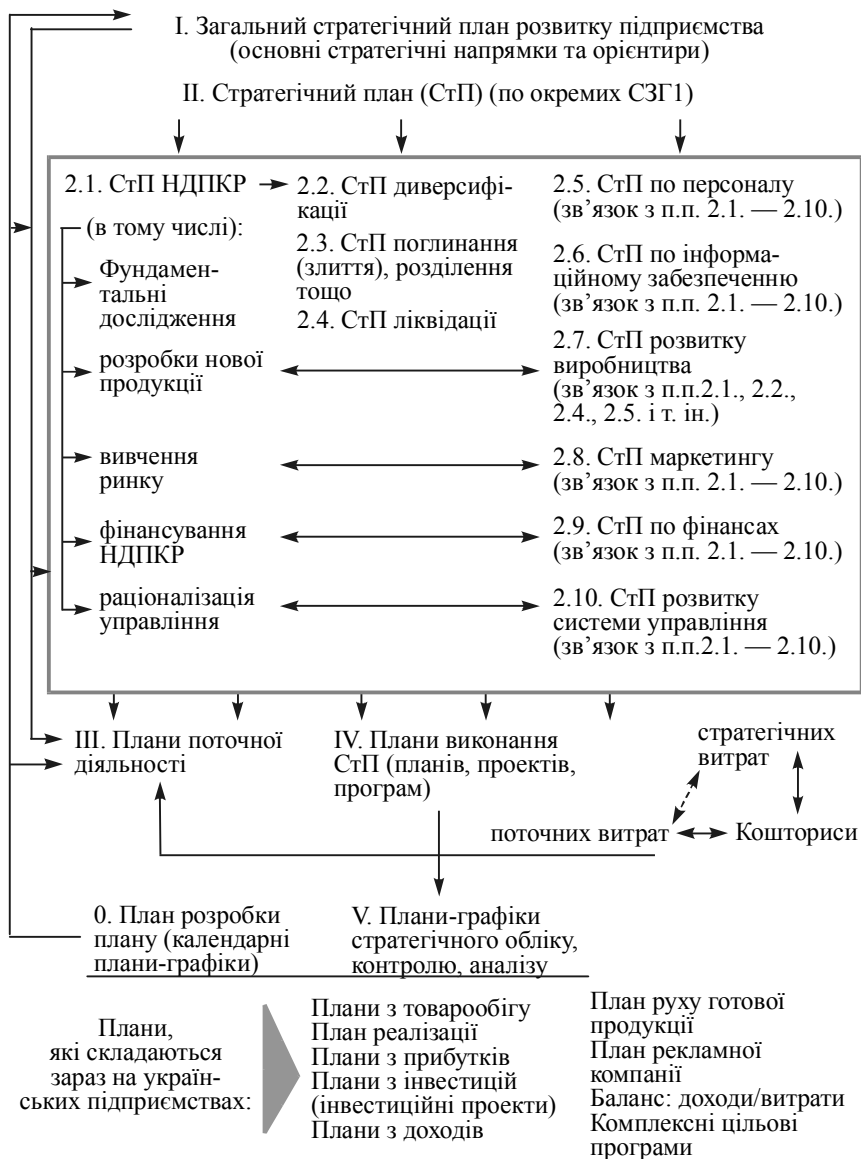


Рис. 10.1. Загальна структура стратегічного плану підприємства

<sup>1</sup> У багатопрофільних, поліпродуктових фірмах робота в декількох великих, непов'язаних між собою СГЦ, для яких організовано окремі СГЦ (розд. 11), потребує складання окремих планів або підрозділів загального СтП: 2.1...2.10.



Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів (СЗГ) і підтримання контактів з наявними споживачами (наявними СЗГ); на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. У свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Так, *план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції* складається «в розрізі» окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції фірми на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДПКР тощо.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечувальних стратегій. Як уже зазначалося, забезпечувальні стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДПКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль — у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечувальні плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства по всьому «стратегічному набору», досягаються синергійні характеристики системи.

## **10.2. Стратегічні плани проекти та програми**

Із самого початку стратегічне планування набуло форми системи «прогнозування — програмування — бюджетування», в якій відбилася спадкоємність планових документів, різних за термінами розробки та виконання. Ця досить поширена система продемонструвала свою ефективність у Пентагоні. У СРСР була спроба повторити цей позитивний досвід у 1979 році, коли Постановою ЦК КПРС і РМ СРСР № 695 «Про вдосконалення планування і підвищення ефективності виробництва та якості роботи» впроваджувалася подібна система «прогноз — програма — план». Деякі автори досліджували цю систему, але повністю вона застосована не була через вплив об'єктивних і суб'єктивних причин. Водночас цільові

комплексні програми були прикладом стратегічної діяльності на макро- та мікрорівні радянської економіки (див. також розд. 6).

Незважаючи на багато спільних рис (цільова спрямованість, орієнтація на виконання комплексних стратегій, великі часові характеристики, необхідні для їх здійснення, ймовірнісний характер результатів, високий рівень витрат на дослідження та розробку тощо), стратегічні плани та програми — це не одне й те саме (табл. 10.2). Передусім, це — *орієнтація програм на досягнення «цілей розвитку»* (наприклад, підвищення конкурентоспроможності або соціального розвитку колективу), а *проектів* — на *«цілі досягнення (створення)»* (наприклад, нового продукту, виробництва, технічної системи).

Таблиця 10.2

**ВІДМІННОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ І ПРОГРАМ (ПРОЕКТІВ)**

Характеристики	План	Програма (проект)
Мета	Багато цілей	Єдина мета
Проблеми, що розв'язуються	Комплекс проблем, які можна розв'язати в плановому періоді (з урахуванням обмежень)	Єдність проблеми, що розв'язується
Термін розробки та виконання	Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 2 + 1 + 2 роки, 2 + 1 рік, поточні, бюджети тощо)	Необхідний для досягнення мети, етапи виконання визначаються системою планування на підприємстві
Структура планового документа	Єдина для всього об'єкта (підприємства, сукупності підприємств, наприклад, холдингу), відносно якого розробляється план	Визначається характером проблеми, що розв'язується
Органи управління (розробки та контролювання)	Наявні	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб	У першу чергу, головний виконавець — ініціатор програми (проекту) із залученням зацікавлених співвиконавців
Фінансове забезпечення	Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів, згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)
Ресурсне забезпечення	Діюча система матеріально-технічного забезпечення, розподіл наявних матеріально-технічних ресурсів між розділами планів згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)

Окремо слід акцентувати увагу на відмінності стратегічних планів від програм та проектів.

**Стратегічна програма** — це координуючий адресний документ, що є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на досягнення загальної мети різноманітних заходів (соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських), узгоджених за термінами та виконавцями (співвиконавцями), а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Програма складається з певних програмних заходів, зміст яких залежить від типу та спрямованості програми на виконання певних стратегій (див. підрозд. 8.4—8.7).

**Програмне завдання** — це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців (співвиконавців), терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Оскільки стратегічні програми — це складні за змістом та структурою планові документи, слід використовувати сучасні методи щодо їх обґрунтування, що викликає потребу в їхній формалізації. Основна увага при цьому має бути зосереджена на цільовій орієнтації стратегічних програм, які є реалізацією цільового підходу до планування (див. розд. 6). Цільова та стратегічна програми за основними параметрами та сферами застосування дуже схожі і можуть розроблятися на одній методологічній основі.

**Цільова програма** — структурована сукупність графа «цілі — стратегії-заходи» та набору характеристик, що є пов'язаними з цією структурою.

У формалізованому вигляді програму можна подати так:

$$П = \{G, H\}, \quad (10.1)$$

де  $G = \{A, M, R\}$ ;  $H = \{L_0, L, Y, B, Q, T\}$ ;

П — програма;

G — граф «мета — стратегії — заходи», побудований на основі «дерева цілей»;

H — набір характеристик зазначеного графа G;

A — сукупність цілей, визначених для реалізації у межах програми П;

M — сукупність стратегій та заходів, необхідних для досягнення сукупності цілей A;

R — сукупність відношень між цілями, цілями та стратегіями, стратегіями та заходами;

$L_0$  — набір критеріїв досягнення цілей;

$L$  — набір показників досягнення цілей;  
 $Y$  — сукупність системних пріоритетів у графі  $G$ ;  
 $B$  — сукупність локальних пріоритетів у графі  $G$ ;  
 $Q$  — сукупність ресурсів, необхідних для досягнення цілей;  
 $T$  — час, необхідний для досягнення цілей.

Таке подання програми дозволяє розширити можливості застосування економіко-математичних методів для її розробки та контролю за виконанням.

**Проект** — одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю.

Проекти повинні відповідати таким вимогам:

- забезпечення одночасного виконання технічних, економічних, організаційних та інших вимог;
- налагодження зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків: «цілі-задачі-ресурси», — що потребують чіткої координації робіт;
- визначення термінів початку та завершення проекту;
- подолання обмежень по критичним ресурсам;
- запобігання конфліктам в процесі виконання проектів серед виконавців різного фаху.

**Управління проектами** — науково-практична діяльність по визначенню цілей та організації робіт груп людей таким чином, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт.

Як вже зазначалося, програми та проекти мають багато спільних рис. Стратегічна програма (проект) матиме найвищий результат, якщо програмні заходи, передбачені для виконання програми (проекту), будуть являти собою системну цілісність, тобто матимуть обґрунтовані зв'язки, порядок здійснення та взаємопідсилення, тобто досягнення синергії..

**Характеристики стратегічної програми(проекту)** — це набір визначальних для певної програми (проекту) кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми (проекту) та оцінкою результатів її виконання.

Щоб кількісно та якісно виразити характеристики програми (проекту), які фіксують стан об'єкта управління в процесі реалізації програми, використовують різноманітні кількісні та якісні показники, що конкретизують прогностичні оцінки розвитку об'єкта, для якого розробляється програма або проект.

Доцільно виокремлювати такі програми та проекти у діяльності організацій:

- 1) спрямовані на контрольовані внутрішні фактори:
  - програма автоматизації праці;

- програма зниження витрат;
- програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів;
- програма введення днів «ефективності» для залучення робітників до процесу вдосконалення виробництва тощо;
- 2) спрямовані на зовнішнє середовище:
  - програма створення страхових запасів із використанням іноземних джерел ресурсів;
  - програма нагромадження банків стратегічної інформації;
  - програма рекламної компанії для виведення на ринок нової продукції;
  - організація СГЦ і підписання договору з великими оптовими базами в одній із країн СНГ.

Аналогічно можна розглядати перелік проектів:

- 1) спрямовані на внутрішнє середовище — проект створення нового виду продукції:
  - проект освоєння процесу складання дизельних моторів з імпортних комплектуючих з поступовим перенесенням виробництва деяких з них на власні виробничі потужності;
  - проект розробки нової технологічної лінії тощо;
- 2) спрямовані на зовнішнє середовище:
  - проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів;
  - проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів;
  - проект створення торгівельної мережі тощо.

Зараз широке застосування в успішних фірмах Заходу та Сходу набуло автоматизоване планування процесу виробництва, яке дозволяє на практиці виконувати один з ключових принципів стратегічного управління — альтернативність планів.

*Розрізняють варіаційне та генероване планування процесу виробництва (ППВ)*

**Варіаційне ППВ** означає створення програм для розробки спектру альтернативних варіантів планів для системи ППВ. Варіанти планів зберігаються на електронних носіях, що дозволяє по необхідності вносити у них корективи.

**Генероване ППВ** — більш складний підхід у порівнянні з варіаційним ППВ. Цей метод передбачає використання такого програмного забезпечення, яке використовує інформацію про широкий спектр техніко-економічних характеристик виробничого процесу, включаючи опис обладнання, інструментів, деталей, а також технологічних та організаційних операцій.

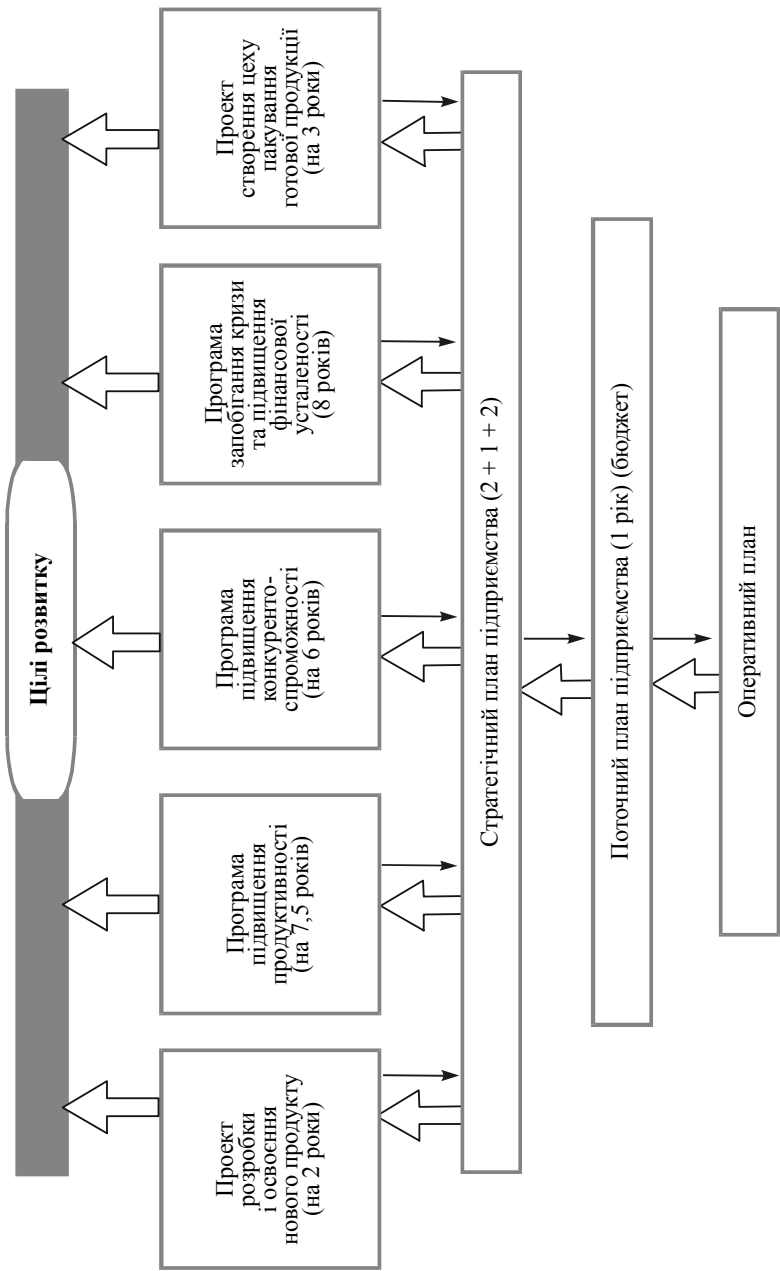


Рис. 10.2. Принципова схема взаємозв'язку цілей розвитку та системи планів, проектів та програм (⇐ — процес досягнення цілей; → — процес формування планів)

Сучасні інформаційні технології створюють умови для більш широкого впровадження стратегічного планування у практику роботи організацій різного типу.

Стратегічні програми будь-якого змісту реалізуються через систему стратегічних, поточних та оперативних планів (рис. 10.2).

### 10.3. Система стратегічних, поточних та оперативних планів організації

Як уже зазначалося, лише взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів, а також відмінності в їхньому змісті ілюструє рис. 10.3.

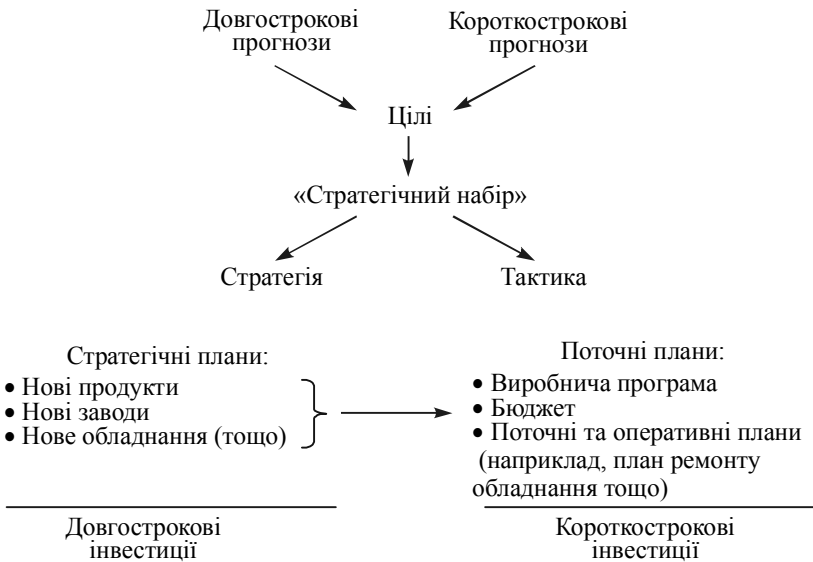


Рис. 10.3. Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства

Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегіч-

них настанов. На цій підставі можна стверджувати, що мають існувати ретельно опрацьовані поточні, оперативно-тактичні плани та бюджети, без яких неможливий розвиток підприємства.

Так, виробнича програма підприємства далі конкретизується в календарних планах (півріччя, квартал, місяць), в яких детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані. Календарні плани виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їхнього використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, виконання окремих робіт по спорудженню нових підприємств, тобто зв'язок з планами науково-технічного та організаційного розвитку.

Потрібно зазначити, що квартальні й місячні плани традиційно визначають межі, в яких кожний цех звітує перед керівництвом підприємства про факти виконання своєї виробничої програми, а отже, про досягнення кількісних і якісних показників роботи. Цим самим підбиваються підсумки реалізації загальних цілей підприємства, окремих цілей і завдань кожного цеху. До планів зі збуту продукції та надання послуг включаються показники з експорту продукції, зарубіжному ліцензуванню, наданню технічних послуг.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на один рік або на коротший термін по кожному окремому підрозділу (наприклад, СГЦ), а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план фірми, підприємства (див. також підрозд. 1.1, 8.6, 12.3).

Бюджет і його формування — важливі елементи в циклі контролю й планування, який можна описати так: процес взаємодії, в ході якого на певний період встановлюються види діяльності та необхідні для них кошти в кількісному вираженні (найчастіше за допомогою фінансових показників), тобто їхній розмір фіксується в бюджетах, за допомогою цього визначається відповідальність менеджерів за виконання тих чи інших робіт, тобто контроль.

Бюджетні пропозиції складаються на підприємстві на різних рівнях. Будь-який підрозділ організації може скласти свій бюджет; такий бюджет нерідко розглядається як своєрідний план-договір між менеджерами різного рівня, де їхні завдання, обов'язки та відповідальність перекладаються на мову конкретних дій, які треба реалізувати в майбутньому протягом певного періоду.



У загальному вигляді процес бюджетування складається з таких етапів:

- 1) загальні цілі (в тому числі обсяги продажу);
- 2) підготовка відділами та підрозділами оперативних кошторисів;
- 3) аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій у відділах;
- 4) підготовка загальних бюджетів з постатейним урахуванням ресурсів і використанням фондів.

Можливості виконання певного обсягу робіт, передбачених стратегічними планами, визначаються наявними ресурсами (чи тими, які може залучити підприємство в плановому періоді), а також кошторисами витрат, необхідних для виконання цих робіт.

Під час складання кошторису треба оцінити (та виконати розрахунки в різних варіантах) вплив таких факторів:

- можливих інтервалів зміни окремих видів витрат, зумовлених змінами на ринку;
- варіантів постачання сировини та матеріалів із різних джерел;
- застосування різних методик планування витрат на виробництво.

Варіанти розвитку подій та розподілу ресурсів між окремими напрямками, відображено в системі *альтернативних планів*.

**Альтернативні плани** — це заздалегідь спрогнозовані й кількісно визначені найбільш ймовірні варіанти розвитку подій, що втілені у відповідну систему заходів, розроблену для кожного з варіантів, які має здійснити підприємство щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі зміни параметрів макро- та мікросистем, в умовах кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному та операційному. Ознакою цих планів є те, що вони намагаються дати відповідь на запитання: «Що буде, якщо...?». Так, підприємство планує створити в наступному році 10 нових збутових точок, для чого розроблений основний план. Однак, зважаючи на різні обставини, треба розробити щонайменше ще два варіанти планів: для негативного (на основі песимістичного прогнозу) та сприятливого (на основі оптимістичного прогнозу) розвитку подій. У першому випадку (при зростанні інфляції, падінні життєвого рівня населення, а також збільшенні неплатежів між підприємствами тощо) підприємство може розраховувати на забезпечення ефективної діяльності не більш як 2—3 додаткові торговельні точки (можливо, і не треба орієнтуватися на збільшення обсягів продажу і відкриття нових точок). У другому випадку (при зниженні інфляції та зростанні

виробництва, стабілізації або підвищенні життєвого рівня) підприємство може сподіватися на те, що навіть 15 нових торговельних точок зможуть ефективно функціонувати, підвищивши загальні характеристики діяльності підприємства за рахунок більш активної діяльності на ринку. Обидва випадки мають бути оформлені у вигляді альтернативних планів з усіма необхідними обґрунтуваннями та розрахунками.

Процес розробки альтернативного плану містить такі етапи:

1. Розробка (вибір) методики формування альтернативних планів.
2. Ідентифікація можливих подій (оцінка ймовірності їхнього настання), що впливають на зміст і часові характеристики плану.
3. Розрахунки техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, які мають високу ймовірність.
4. Оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або перехід до альтернативного плану.
5. Моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

Систему планів підприємства доповнюють одноразові, постійно діючі організаційні плани, технологічні схеми прийняття рішень.

*Одноразові плани* розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони можуть існувати також у вигляді планових завдань програм або проєктів для виконавців і співвиконавців. Для забезпечення їх виконання необхідно розробляти обґрунтовані одноразові плани, що є етапами на шляху досягнення цілей.

*Постійно діючі плани* розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні відрізки часу. До таких типів планів можна віднести план проведення засідань правління, представлення звітної документації, поновлення інформаційної бази тощо.

*Технологічні схеми прийняття та узгодження рішень* — це постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи та процедури прийняття та виконання типових рішень для наявної організації.

Окремо варто розглянути так звані «плани формування планів», що являють собою врегульовану послідовність процедур щодо розробки планових документів різного типу.

*Технологічні процедури з розробки планів програм і проєктів* — це стандартні, постійно діючі плани, в яких визначено послідовність етапів з розробки та узгодження планів, проєктів і програм різних типів. Вони найчастіше існують у вигляді постійно діючих планових календарів (рис. 10.4).

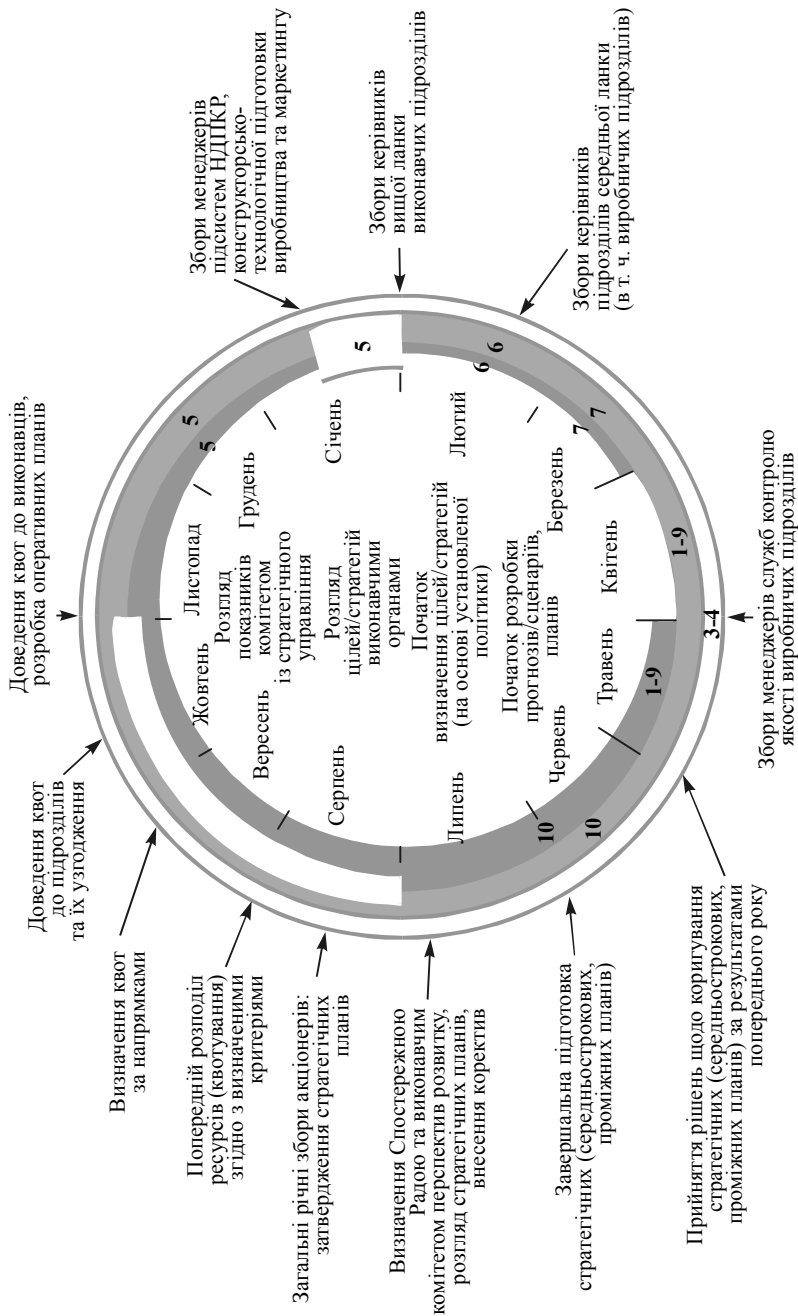


Рис. 10.4. Постійно діючий «плановий календар» корпорації «Хьюлетт-Паккард»

Процес розвинутого планування передбачає наявність «плану розробки плану», який дає змогу значною мірою уникнути випадковостей, свідомо сформувати плани подальшої діяльності підприємства. У «плані розробки плану» встановлюється порядок здійснення робіт із визначенням змісту інформації, яку потрібно надати окремим виконавцям у певні терміни з метою формування загального стратегічного плану підприємства. Фрагмент «плану розробки плану», в якому в загальному вигляді подано деякі види робіт, вміщено в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

**ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗРОБКИ  
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА (приклад)**

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
Січень—березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу та інших моделей)	Відділ стратегічного аналізу
Травень—червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень—липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу
Червень—липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва, або повне чи часткове закриття виробничих підрозділів, або купівлю нового виробництва)...	Технічний (виробничий) відділ спільно з бухгалтерією
Серпень—вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій; розробка (коригування) бюджетів	Фінансовий відділ
Жовтень—листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників; розробка поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного та поточного планування
Листопад—грудень	Затвердження (підтвердження) стратегічних і поточних планів; розробка організаційних планів (планів-графіків)	Вищі органи управління підприємства (в залежності від форми власності) разом з відділом стратегічного планування та виконавцями

Окреме місце займають так звані організаційні плани, які є зв'язуючою ланкою між процесом планування та виконанням планів.

*Організаційні плани* є постійно діючими. В них описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями тощо).

Організаційні плани формуються на таких засадах. Розробка стратегій по окремих напрямках діяльності — процес, у якому беруть участь лінійні та функціональні ланки підприємства залежно від типу ОСУ (розподілу повноважень та рівня самостійності окремих напрямків і наявності управлінського апарату, який здійснює керівництво діяльністю окремого напрямку). Доцільно призначати лінійного керівника, який відповідає за окремий напрямок виробничо-збутової діяльності, а також, залежно від обсягів управлінської праці, — функціональних посадових осіб або ланки, тобто формувати виробничо-управлінський підрозділ і ланки. Керівник та функціональні фахівці (якщо таких призначено) визначають цілі для підрозділу, який відповідає за певний напрямок діяльності, стратегії та їхнє виконання. Окремо треба сказати про ступінь самостійності окремих підрозділів у розробці стратегій різного типу (докладніше — див. розд. 11).

У диверсифікованій фірмі рівень узгодження окремих стратегій залежить від типу диверсифікації, яка зумовлює тісноту взаємозв'язку між окремими виробничо-управлінськими формуваннями і, зрештою, їхню самостійність. Інтервал рішень щодо впливу на стратегічні процеси в нижніх (виконавських) ланках підприємства міститься в інтервалі:

**від** прямого впливу на розробку стратегічного плану в напрямку діяльності (діяльність в СЗГ згідно з продуктово-товарною стратегією) як санкції вищого керівництва для досягнення централізовано визначених (відібраних на основі аналізу «портфеля») стратегічних напрямків розвитку (це можливо при тісному зв'язку окремих СЗГ).

**до** ініціативної розробки стратегічного плану в більш або менш автономному підрозділі, який потім узгоджується в центральному апараті управління (за цілком непов'язаними між собою СЗГ).

При цьому на забезпечувальні стратегії (ресурсні та функціональні) безпосередньо впливають лінійні керівники відповідальних функціональних підрозділів. Вони делегують повноваження щодо розробки цих стратегій своїм підлеглим, що працюють на певних ділянках. Одночасно доводяться параметри загальних (для

даного підрозділу) стратегій і передаються повноваження щодо розробки відповідних планів (або їх розділів). Організаційні плани розробляються для забезпечення виконання основних планів.

Через організаційні плани забезпечується залучення співвиконавців до реалізації стратегічних планів, тому чим раніше буде зроблено «підключення» виконавців до процесу планування, тим активнішу участь вони братимуть у виконанні запланованих робіт.

## Планові показники

Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, багатоваріантні розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства. Для кожного з планів (розділів стратегічного плану) характерні специфічні показники.

**Техніко-економічні показники (ТЕП)** — це система характеристик, що кількісно визначає функціонування та розвиток організації (підприємства, сукупності або частини їх). ТЕП у конкретних умовах цифрових значеннях:

- відбивають цілі розвитку;
- характеризують окремі стратегії;
- допомагають досягти забалансованості стратегічного набору;
- встановлюють динамічну взаємодію між окремими розділами документів стратегічного типу (планів, проектів, програм) з поточними та оперативно-календарними планами;
- дозволяють встановлювати та контролювати конкретні завдання для виконавців;
- є базою для аналізу та оцінки рівня досягнення результату тощо.

Зв'язок між окремими планами (підрозділами стратегічного плану), а також між планами та проектами (програмами) здійснюється через певні показники. Так, досягнення запланованих фінансових показників є результатом діяльності всього підприємства. Для цього треба забезпечити виконання всіх підрозділів плану, досягти кінцевих результатів за окремими видами робіт (завданнями). Наскрізні показники дають змогу встановлювати однозначні для сприймання *контрольні точки* — певний рівень визначених показників. Це означає, що розрахунок планових та фактичних показників дає кількісне визначення планів, створює умови для організації ефективного контролю за діяльністю як окремих ланок підприємства, так і всього підприємства. Зіставлення планових і фактично досягнутих параметрів системи, від-

носно якої здійснюється плановий управлінський вплив, допомагає визначити темпи руху у визначеному через стратегічні орієнтири напрямку.

Основні показники окремих розділів стратегічних планів такі:

- *план маркетингу* — обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;

- *план з виробництва* — обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема, сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

- *фінансовий план* — прибутковість, рентабельність (у тому числі ROE, ROI, ROA і т. ін.), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;

- *план по персоналу* — чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо;

- *план з НДПКР* — науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

*Контрольні точки* знаходять своє відображення у характеристиках організаційних планів (оргпланів). Організаційні плани містять інформацію:

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

Оргплани існують у різних формах, в тому числі — сіткових графіків, інструкцій по виконанню тощо.

Наявність оргпланів (як розробки планів, так й їхнього виконання) створює умови для виконання стратегій та досягнення поставлених цілей.

## **10.4. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм**

Тільки підприємство, що функціонує в режимі стратегічного управління (тобто всі його функції стратегічно спрямовані) здатні ініціювати розробку та забезпечувати впровадження стратегій у безперервному режимі.

Між розробкою стратегій, формуванням стратегічних планів (різного типу) та впровадженням планів з метою їх здійснення неможливо встановити чітку межу (що вже зазначалося при характеристиці оргпланів). Прикладом нерозривного зв'язку процесів розробки та здійснення стратегії може бути відповідь на питання: чи була поразка Наполеона у Росії помилкою у стратегії чи нещасним збігом обставин при її здійсненні? Але реалізація стратегій має деякі особливості, котрі можуть сприяти досягненню стратегічних цілей у разі їх урахування, або — перешкоджати цьому.

Тісний зв'язок та наступність стратегічних та оперативно-тактичних планів різного типу є передумовою виконання стратегічних планів, проектів та програм. Практична діяльність щодо виконання планів базується на налагодженні зворотного зв'язку, який дозволяє забезпечити керування проходження стратегічного процесу в організації (рис. 10.5).



**Примітка:** Інерція — сукупність сил в організації, що діють у напрямку збереження в ній «статус-кво».

Рис. 10.5. Основні чинники, що впливають на якість планів та їх виконання



На кожному підприємстві існує проблема налагодження єдиного механізму стратегічного управління, в якому поєднуються інтелектуально-аналітичні та організаційно-поведінкові аспекти функціонування підприємства (див. частину V). П'яту частину буде присвячено висвітленню питань виконання стратегій через організаційні, економічні, соціально-психологічні та інформаційно-аналітичні процедури впровадження стратегічних планів у дійсність, оскільки без них не можна сподіватись на досягнення цілей, що є встановленими для підприємства. Нині основна увага буде приділена в основному планово-організаційним процедурам, що означає вибір способів управління плановими процесами, оскільки власне тут закладається рівень конкурентоспроможності підприємства.

### **Реалізація (виконання) стратегічних планів (проектів, програм)**

Стратегічний план однією з своїх частин має містити, як зазначалося у попередньому розділі, добре обґрунтоване та компетентно визначене виконання для забезпечення якнайкращого (з можливих варіантів) існування підприємства у довгостроковій перспективі.

Стратегія та її виконання — дві сторони одного цілого. Добре складений стратегічний план, який не досить досконалим виконаний, зменшує результативність підприємства. Але й бездоганно виконаний поганий стратегічний план що є базованим на необґрунтованих, невизначених стратегіях не може забезпечити високі результати, успіх. Організація (чи підприємство), яке сподівається на успіх у своїй діяльності повинно мати добре сформульовану, сплановану та добре виконану стратегію. Наявність (відсутність) таких характеристик свідчить про високий (або — ні) рівень управління на підприємстві взагалі, який одержав назву *«стратегічного рівня підприємства»*. Стратегічний рівень — це рівень прояву в організації окремих елементів стратегічної діяльності.

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

Зв'язок між стратегіями, діями з їх здійснення та результатами роботи підприємства ілюструє рис. 10.6.

**Виконання (реалізація) стратегії** — обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів. Механізм, що дозволяє досягти такого результату повинен підсилюватися тактичними та оперативними заходами, що оформлюються відповідними організаційними планами, сітьовими графіками, технологічними картами, тощо, з участю самих виконавців.

### Стратегії (плани)

		Визначені	Невизначені
<b>Виконання (заходи)</b>	Ефективне	Успіх у минулому, забезпечення успіху в майбутньому	Успіх у минулому не обов'язково призведе до подібного результату в майбутньому, оскільки немає уявлення про напрямок руху (розвитку)
	Неефективне	Лише в окремих випадках подібні дії «дають» результат. Невміння налагодити діяльність є характерним для «стратегічно мертвих» підприємств, незважаючи на існування стратегій	Невизначеність у цілях, стратегіях та засобах досягнення цілей може «розвивати» підприємство тільки у напрямку від «поганого до гіршого»

Рис. 10.6. Вплив стратегій та дій з їх здійснення на успіх діяльності організацій

Доцільно нагадати, що стратегічний підхід розроблений у військовій сфері, з якої він був запозиченим. К. фон Клаузевіц у книзі «Мистецтво війни» визначив три рівні процесів ведення бойових дій, котрі забезпечують керованість війська та перемогу у війні: стратегія, тактика та безпосередньо бойові дії. Забезпечення цілісності управління підприємством теж потребує взаємозв'язку (сполуки) стратегії, тактики та поточних дій.

Французький вчений Ле Муань пропонує розглядати зв'язки між рівнями процесу управління і типом рішення (рис. 10.7) [34, с. 49].

<b>Рівень процесу управління</b>	Стратегія	Розташування підприємств або торговельних точок	Придбання підприємств	Розробка та випуск нової продукції
	Тактика	Аналіз змін собівартості продукції та витрат на виробництво по новій мережі	Процес технічного переобладнання придбаного підприємства	Встановлення диференційованої оплати за розробку
	Поточні дії (виконання)	Заміна неплатоспроможних клієнтів (розрив контракту)	Визначення маршрутів доставки нового обладнання	Розробка та випуск специфічних виробів нової серії
		Програмовані (алгоритмізовані)	Структуровані (іноді — типізовані)	Неструктуровані (евристичні, дослідницькі)
<b>Типи рішень</b>				

Рис. 10.7. Приклади рішень, що відображають зв'язок між рівнями процесу управління та типом рішення

Це означає необхідність свідомого уникнення розділення діяльності на стратегічну та поточну, забезпечення спадковості стратегічних, тактичних та поточних рішень.

Розділення діяльності по розробці та виконанню стратегічних планів «зникає» у випадках, коли стратегія:

- з'являється, як результат цілеспрямованої, спланованої діяльності по її формулюванні, а не «виникає сама по собі»;
- не трактується, як заходи з метою якого-небудь покращення тих напрямків діяльності, якими вже займається підприємство; у протилежному випадку стратегія майже не потрібна, тому що зміни в загальному своєму обсязі можуть скласти зміст в найкращому випадку — довгострокового планування, а у гіршому — ототожнюватись з поточними плануванням та діяльністю;
- не є ствердженням загальних намагань, орієнтирів, які не враховують можливостей самого підприємства та тих, що надаються зовнішнім середовищем;
- поєднує всі механізми функціонування підприємства, спрямовує їх на вдосконалення та розвиток, необхідний для підтримки у той або інший відрізок часу потрібного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- базується на стратегічному мисленні керівників та робітників підприємства, незалежно від посади, яку кожен з них обіймає.

Формування адекватного цим вимогам механізму виконання стратегічного плану починається ще на етапі діагностики виробничого потенціалу та наявного організаційного механізму підприємства з тим, щоб визначити, які саме підходи треба застосовувати для досягнення якнайкращого виконання дій, передбачених планом. Діагностика має на меті виділити ті частини підприємства які — можуть застосовуватись у наявному вигляді, які — потребують змін різних за масштабами та глибиною, які — «віджили своє», повинні бути ліквідованими<sup>1</sup>; визначити послідовність дій та їх швидкість для адекватного втілення стратегічних заходів. Такий підхід підвищує роль адміністративної функції та дій, що є необхідними для перетворення стратегічного плану у результати. Досвід показує, що управління виконання стратегічних планів потребує приблизно у 5—10 разів більших витрат зусиль та часу, ніж розробка всієї системи стратегічних планів, проектів програм.

Загальну схему виконання стратегічних планів, яка разом з аналізом середовища, системою стратегічного планування становить систему стратегічного управління певного типу залежно від особливостей функціонування її окремих складових, наведено на рис. 10.8.

Процес виконання стратегічних планів починається з розв'язання адміністративного завдання доведення до кожного виконавця підрозділу, ланки, окремого фахівця тих завдань, які передбачені у відповідних підрозділах планів (рис. 10.9).

Однак на практиці плани іноді не виконуються. Це залежить від різних причин, у тому числі й управлінського характеру.

Причинами зриву виконання планів можуть бути.

1. Безкінечні модифікації (коригування без необхідних обґрунтувань). Альтернативні плани в організації, як правило, відсутні.
2. Зрив строків та послідовності виконання завдань.
3. Нереальність плану (за критеріями — час, гроші, відсутність виконавців, змістовні прорахунки тощо).
4. План став непотрібним (із самого початку або внаслідок зміни умов).
5. «Нагромадження додаткових завдань»(обсяги їх перевищують можливості організації).
6. «Відхід від цілей» (тактика «поглинула» стратегію).
7. Втручання «з зовні» (відміна плану).
8. Опір змінам тощо.

---

<sup>1</sup> Найбільш суттєві зміни є змістовною основою для розробки функціональних та комплексних стратегій.

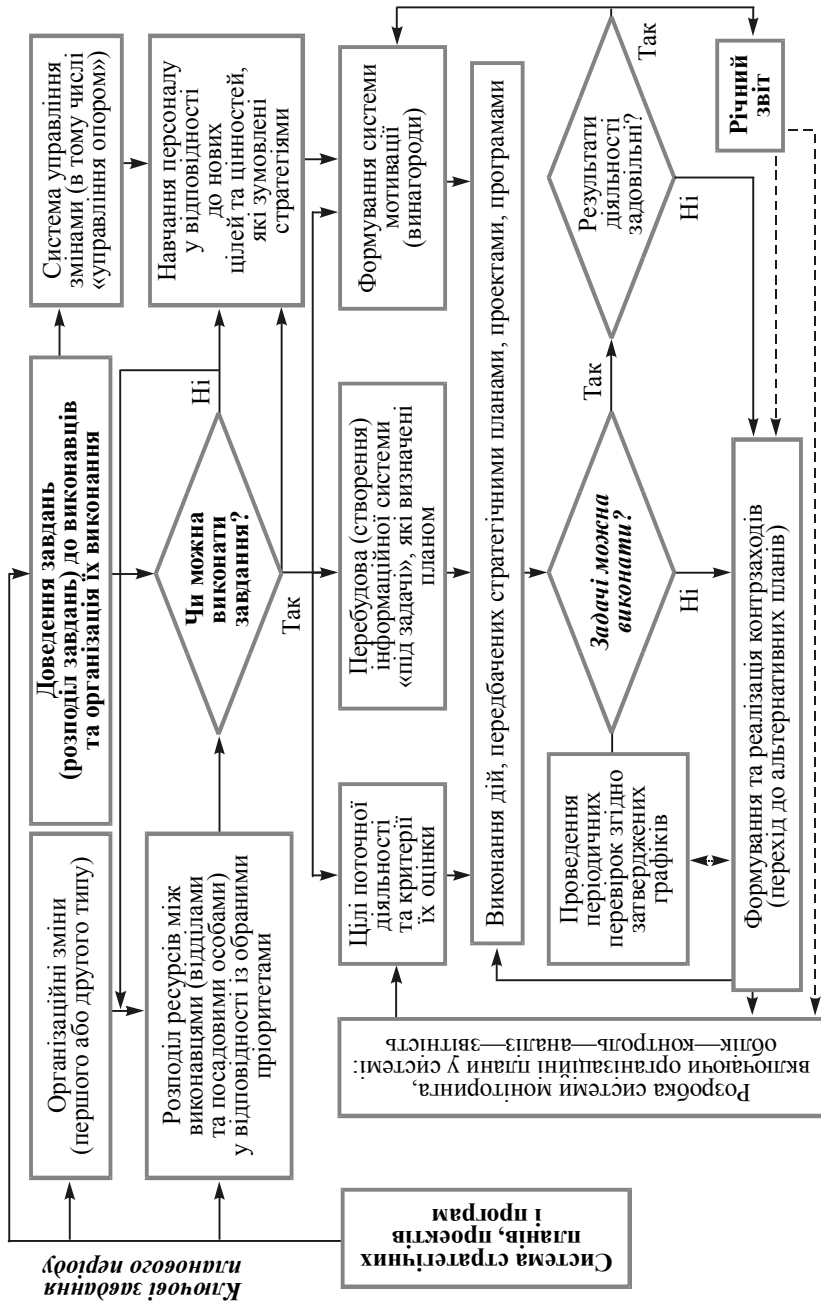


Рис. 10.8. Основні елементи механізму реалізації стратегічних планів



Рис. 10.9. Принципова схема контролю доведення завдань по проекту (програмі) до виконавців

Передумови ефективної роботи із забезпечення реалізації стратегічних планів такі:

- формування стратегічно орієнтованої організації, яка спроможна застосовувати стратегічну діяльність; опираючись на постійний організаційний розвиток;
- розробка відповідних планів та бюджетів для ресурсного забезпечення виконання стратегічних планів;
- баланс між поточними та стратегічними видами діяльності;
- розробка необхідних технологій, операцій та процедур, які полегшують виконання стратегічних планів, формування необхідних організаційних планів, графіків тощо;
- розробка інформаційних та звітних систем, які допомагають налагодженню системи ефективного контролю за процесом реалізації стратегії;

- зв'язок системи мотивації та конкретних систем преміювання з безпосереднім досягненням стратегічних результатів;
- створення організаційної культури, яка відображає настанови на зв'язок між стратегією та успіхом діяльності;
- досягнення достатнього рівня керівництва необхідного для подальшого розвитку стратегічного управління, а також орієнтація на аналіз та збереження позитивного досвіду, який з'явився при реалізації стратегічних планів, проектів та програм.

Загалом, практика стратегічного управління виокремлює вісім основних етапів здійснення стратегії:

1) доведення завдань до виконавців та контроль розуміння змісту та необхідності здійснення стратегічних дій;

2) розробка поточних та оперативних планів графіків (за участю виконавців), забезпечення взаємодії у межах діючої організаційної структури і поступового оформлення нової ОСУ, згідно з процесами організаційних змін;

3) забезпечення необхідними ресурсами всіх робітників і підрозділів, згідно з розробленими стратегіями; використання та вдосконалення економічних механізмів виконання планів;

4) компенсація відхилень від: нормального (встановленого) порядку виконання планів; нормального функціонування організації;

5) підтримка та мотивація стратегічної діяльності;

6) підтримка керованості процесу стратегічних змін;

7) виконання стратегій із забезпеченням соціально-психологічної підтримки стратегічної діяльності; налагодження роботи групи виконавців;

8) контроль, аналіз та оцінка досягнутих результатів при необхідності — внесення коректив (звітність, координація, регулювання).

### **Внесення корективів до стратегічних планів, проектів, програм**

Враховуючи, що підприємство — це відкрита система, яка діє в динамічному оточенні, можна стверджувати, що дуже часто виникають обставини, котрі роблять коригування стратегічних планів не тільки можливими, але й бажаними. Це відбувається в умовах, коли які-небудь стратегічні заходи неспрацьовують, іноді — коли в наявності помилки щодо про-

гнозування розвитку ситуації тощо. Навіть обґрунтована, добре впроваджувана стратегія іноді потребує часткового покращення, внаслідок або розвитку науки та технічних розробок, або — появи нових можливостей чи загроз, або змін у значимості цілей, на які орієнтувалася стратегія тощо. Причинами перегляду стратегій можуть бути зміни, які відбулися на підприємстві, внаслідок дій персоналу або яких-небудь форс-мажорних обставин.

Це підвищує роль системи **моніторингу стратегічних планів**, тобто системи безперервного контролю та аналізу, що надає своєчасно інформацію про якість та обсяги виконаних робіт, затримки та перевищення витрат по окремим роботам тощо.

**Моніторинг процесу стратегічного управління** має за мету контроль, аналіз та оцінку всіх його компонентів для подальшого прийняття рішень: чи продовжувати діяльність у тому ж самому порядку, чи здійснити необхідні зміни і де саме?

Зрештою всі підсистеми та елементи стратегічного управління потенційно є об'єктами модифікації, різними за характером і масштабами (докладніше див. частину V).

Досвід показує, що для забезпечення ефективних коректив стратегічних планів є необхідним передбачити досить детальну проробку щодо строків, відповідальності та механізмів внесення змін. Зміни мають бути обґрунтованими, очікуваними та сприйматися як необхідний нормальний процес.

Треба розрізнявати *зміни*, що впроваджуються у стратегічні плани *за масштабами наслідків: поточні, часткові та комплексні, кардинальні*. Останні не можуть відбуватися часто, оскільки це означає зміни в основних стратегіях і передбачає або — переорієнтацію діяльності фірми (а це пов'язано з великими витратами та втратами), або — констатацію помилкового рішення, прийнятого раніше керівниками. Така ситуація зменшує довіру до компетентності менеджерів і має більше мінусів, ніж плюсів.

Однак, не можна порушувати загальні характеристики стратегій, в тому числі гнучкість, тому обґрунтовані корективи приносять успіх організаціям (див. табл. 10.4).

Коригування стратегій та стратегічних планів стосується як загальних, так і забезпечувальних сфер діяльності та відповідних розділів планів. Можуть з'явитися нові засоби та способи досягнення стратегічних цілей, а відображені у планах — втратити свою актуальність.



## ПРИКЛАДИ ПЕРЕГЛЯДУ СТРАТЕГІЙ

Фірма	Початкова стратегія	Скоректована стратегія	Результат
А	Зниження цін на 1,5 % для збереження частки ринку (20 %)	Утримувати ціни, фокусування зусиль на зменшення собівартості	Збереження частки ринку
Б	Розробити стандарти на нову продукцію за 4 роки	Впровадити новий продукт у межах 1,5 року	Прибутки подвоїлися
В	Підвищити обсяги інвестицій на 9 % для відновлення лідирування по основних видах продукції	Переорієнтація НДПКР від диференціації до лідирування по зниженню витрат	Підвищення прибутковості в інтервалі: від – 24 % до + 24 % ROI
Г	За 2 роки завоювати частку ринку у 13 % по продуктах кінцевого споживання	Зняти з виробництва продукти кінцевого споживання та створити попит на 15 % ринку напівфабрикатів	Підвищення прибутковості в інтервалі: від – 2 % до + 15 % ROI, за рахунок урізання витрат на НДПКР та концентрації на новий сегмент

Внесення коректив — складний процес, який повинен бути ретельно описаний та пророблений, згідно з діючою системою розподілу прав, обов'язків та відповідальності у апараті управління підприємства. Взагалі, організаційна підтримка здійснення стратегій — це одна з головних умов досягнення результатів (див. розд. 11).

На рис. 10.10 у загальному вигляді перелічено основні проблеми, що їх повинні вирішувати підприємства в процесі втілення стратегій: вони обіймають, як вже відзначалося, всі сторони діяльності. Їх вирішення потребує системи рішень, у тому числі організаційних, економічних, соціально-психологічних тощо.



Рис. 10.10. Основні проблеми втілення стратегій



1. Характерні особливості стратегічного плану організації розкриваються такими його визначеннями: форма реалізації цілеспрямованої поведінки організації; інструмент виконання «стратегічного набору»; формалізоване відображення гіпотез про справи на ринку та в зовнішньому середовищі; підприємницький план, що дає змогу ефективно конкурувати на ринку; основа балансування відносин усередині та за межами підприємства тощо.

2. Для всебічного обґрунтування стратегічного плану застосовують різні методи планування: статистичні, екстраполяційні, інтерполяційні, нормативний, ресурсний, балансовий, матричний, цільовий, логіко-структурний, економіко-математичні тощо.

3. Ефективно застосовувати стратегічні плани організації можна лише тоді, коли вони мають такі ознаки: орієнтація на досягнення довгострокових цілей, системність, визначеність за термінами, витратами та виконавцями; гнучкість, кількісна визначеність, легкість для пояснення та сприймання, можливість виконання тощо. Невідповідність цим вимогам створює ситуацію, коли стратегічний план не тільки не сприяє розвитку організації, а навпаки, стає гальмом у її діяльності.

4. Стратегічний план є інструментом реалізації стратегій різного типу, він має складну внутрішню структуру, що відбивається в кількох «зрізках»: часовому, функціональному, ресурсному, «виконавчому».

5. Стратегічний план є формалізованим плановим документом, що відбиває «стратегічний набір» організації, конкретизований у послідовності окремих планових завдань. Доцільно з'ясувати, що спільного та які існують відмінності між «внутрішнім» стратегічним планом організації та її бізнес-планом. Необхідними складовими стратегічного плану є забезпечувальні плани, плани-графіки, кошториси, бюджети (різних типів) тощо. Для подолання невизначеності майбутнього стратегічний план має містити так звані альтернативні (або резервні) плани, в яких передбачено інші варіанти розвитку подій.

6. Багатоваріантність стратегічного плану відбивають відповідні показники. Показники стратегічного плану обґрунтовують логіку, взаємозв'язок розділів, мають вигляд завдань і контрольних точок (стандартів) їх виконання.

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

8. Розвинене стратегічне планування набрало форми системи «прогнозування — програмування — бюджетування», в якій відбилася наступність планових документів, різних за термінами розробки та виконання. *Стратегічна програма* — це координувальний адресний документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами. Програма складається з певних програмних заходів.

9. Стратегічні програми мають різні класифікаційні ознаки (наприклад, спрямовані всередину або за межі підприємства, технічні, економічні, соціальні, одно- та багатоцільові, середньо- та довгострокові), а також характеризуються різними рівнями спрямованістю, часовими параметрами тощо. Основна увага має бути приділена ініціативним стратегічним програмам, що призначені для розв'язання комплексних проблем, виражених у комплексних стратегіях розвитку окремих суб'єктів господарювання.

10. Стратегічні плани та програми (проекти) мають такі спільні властивості, як цільова спрямованість, доволі велика тривалість виконання, імовірнісний характер результатів. Відмінності між ними впливають із особливостей цілей та розв'язуваних проблем, термінів розробки та виконання, структури відповідного документа, а також органів управління його розробкою та

виконанням. Різниця між стратегічними планами та програмами зумовлюється і їх виконавцями, механізмами фінансового та ресурсного забезпечення.

11. Розрізняють стратегічні програми та *проекти*, які призначені для досягнення «цілей створення» і *можуть бути визначені як одноразові сукупності цілей, стратегій, завдань і дій, що мають системні характеристики взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного фаху*. Від стратегічного плану проект відрізняє орієнтація на розв'язання конкретної проблеми, а від стратегічної програми — граничні критерії виконання, тобто орієнтація на досягнення конкретної кінцевої мети. Для розробки та організації виконання проектів використовуються методи проектного аналізу та інструменти управління проектами. Зміст, структура, критерії оцінки та показники будь-якого стратегічного проекту залежать від типу проблеми, яка розв'язується в його межах.

12. Інструментами виконання стратегічних планів, проектів і програм є поточні та оперативні плани. Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на один рік (або й меншим) за кожним окремим підрозділом (наприклад, СГЦ), а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план фірми чи підприємства.

13. Варіанти розвитку подій та розподілу ресурсів між окремими напрямками подаються в системі альтернативних планів. *Альтернативні плани* — це заздалегідь спрогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли складені плани виконати неможливо (у разі зміни параметрів макро- та мікросистем, за умов кризи тощо) або вони втратили свою актуальність. Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному та операційному. Ознакою цих планів є те, що вони намагаються дати відповідь на запитання: «Що буде, якщо...?».

14. *Одноразові плани* розробляються для виконання певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони

можуть існувати також у вигляді завдань, програм або проєктів. Програма, як правило, розробляється для розв'язання складної проблеми з численними виконавцями. Проєкт, створюється здебільшого для менш складних, тривалих і масштабних проблем, які можна описати в термінах «цілей досягнення». Щоб забезпечити їх розв'язання, необхідно розробляти обґрунтовані одно-разові плани, що є етапами на шляху досягнення цілей.

15. *Технологічні схеми прийняття та узгодження рішень* — це постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи й процедури прийняття та виконання типових рішень для певної організації. *Організаційні плани* є постійно діючими. В них описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями тощо).

16. Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, різноваріантні розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства. Для кожного з планів (розділів стратегічного плану) характерні специфічні показники. Основні показники планів такі: план маркетингу — обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо; план з виробництва — обсяг продукції в натуральних показниках (собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості, зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо; фінансовий план — прибутковість, рентабельність, зокрема ROE, ROI, ROA і т. ін., авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо; план з персоналу — чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо; план з НДПКР — науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

17. Сучасні інформаційні технології створюють умови для ширшого впровадження стратегічного плану-

вання у практику роботи організацій різного типу. Так, широке застосування в успішних фірмах Заходу та Сходу набуло автоматизоване планування процесу виробництва, яке дає змогу втілювати на практиці один із ключових принципів стратегічного управління — альтернативність планів. *Розрізняють варіаційне та генероване планування процесу виробництва.*

18. Стратегія та її виконання — дві сторони одного цілого. Добре складений стратегічний план, який не досить досконало виконаний, зменшує результативність підприємства. Але й бездоганно виконаний поганий стратегічний план, що базується на необґрунтованих, невизначених стратегіях, не може забезпечити високих результатів, успіху. **Виконання (реалізація) стратегії** — обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів. Механізм, що дає змогу досягти такого результату, має підсилюватися тактичними та оперативними заходами, що оформлюються відповідними організаційними планами, сітковими графіками, технологічними картами тощо, за участю самих виконавців.



## Питання до розділу 10

---

1. Проаналізуйте різні визначення стратегічного плану. Чим пояснюється наявність різноманітних тлумачень сутності стратегічного плану?

2. Охарактеризуйте основні ознаки стратегічного плану. Які з них, на Ваш погляд, є найважливішими? Обґрунтуйте свою відповідь.

3. Проаналізуйте зв'язок «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Як забезпечити якісну розробку та виконання стратегічного плану?

4. Що таке «зрізи» стратегічного плану? Які є варіанти в цих характеристиках?

5. Назвіть основні відмінності документів стратегічного типу — планів, проектів і програм. Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?

6. Чим пояснюється необхідність існування альтернативних (резервних) планів? Як їх треба розробляти та застосовувати?

7. Яку роль відіграє план окремого СГЦ у діяльності підприємства в цілому? До якого типу він належить?

8. До якого типу планових документів можна віднести документи, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Назвіть місце бюджетів.

9. Визначте місце та роль організаційних планів у системі стратегічного планування. В якій формі вони можуть існувати? Наведіть приклади.

10. Які плани розробляються та виконуються на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані?

11. Наведіть приклади показників, що використовуються у стратегічних планах. Яку роль відіграють вони у планах?

12. Як забезпечується процес виконання планів? Наведіть приклади ефективної та неефективної організації виконання планів. Чим пояснюються здобуті результати?

13. Прокоментуйте наведені причини зриву виконання планів. Які додаткові причини Ви можете назвати?

14. Чи потрібно вносити корективи у стратегії та плани? Чим це пояснюється? Як організувати цей процес, щоб не зашкодити розвитку підприємства?



## Частина V

### ПІДСИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

---

Розробка цілей, стратегій, формування на їх основі документів стратегічного типу (планів, проектів, програм) — це тільки вихідний етап стратегічних перетворень в організації. Для розвитку організації необхідно впровадити їх у практику роботи конкретних підприємств та організацій, тобто надати їм характер послідовних дій.

Управління як соціальне явище являє собою єдину цілісну систему взаємодіючих між собою елементів (систем), які мають організаційний (правовий), економічний, соціально-психологічний та інформаційний характер. Тому кожну з цих складових треба, з одного боку, характеризувати, як самостійну підсистему, виходячи із специфіки змісту, форм та методів, які мають певний інструментарій та об'єкти впливу; а з іншого, їх (підсистеми), треба розглядати разом з іншими елементами, оскільки результативність стратегічних перетворень може бути досягнутою тільки за допомогою свідомого формування зазначеної системної цілісності.

Маючи свої особливості, забезпечувальні системи доповнюють одна одну, вони спрямовані на досягнення загальних цілей та стратегій розвитку організації.

Загальними характеристиками систем забезпечення (впровадження та підтримки) стратегічного управління є безперервність, комплексність та системність.

Безперервність акцентує увагу на необхідності повсякденної підтримки процесів стратегічного розвитку організації, що передбачає необхідність повної організації робіт, згідно з визначеними цілями, стратегіями, втіленими у відповідні стратегічні плани, проекти та програми. Іншою базовою характеристикою є комплексність, системність заходів щодо забезпечення виконання

стратегій. Для демонстрації взаємозв'язку окремих, але необхідно об'єднаних взаємодоповнюючих між собою, підсистем забезпечення стратегічного управління, далі розглянемо структуру та логіку створення організаційного (розд. 11), фінансово-економічного (розд. 12), соціально-психологічного (розд. 13), та інформаційно-аналітичного (розд. 14) механізмів.

Система забезпечення СУ у загальному вигляді складається з чотирьох цільових підсистем (рис. 11.1), які показують необхідні механізми та їхні взаємозв'язки, що дозволяють, на основі організації виконання стратегічних планів, проектів та програм досягти стратегічного розвитку організації.

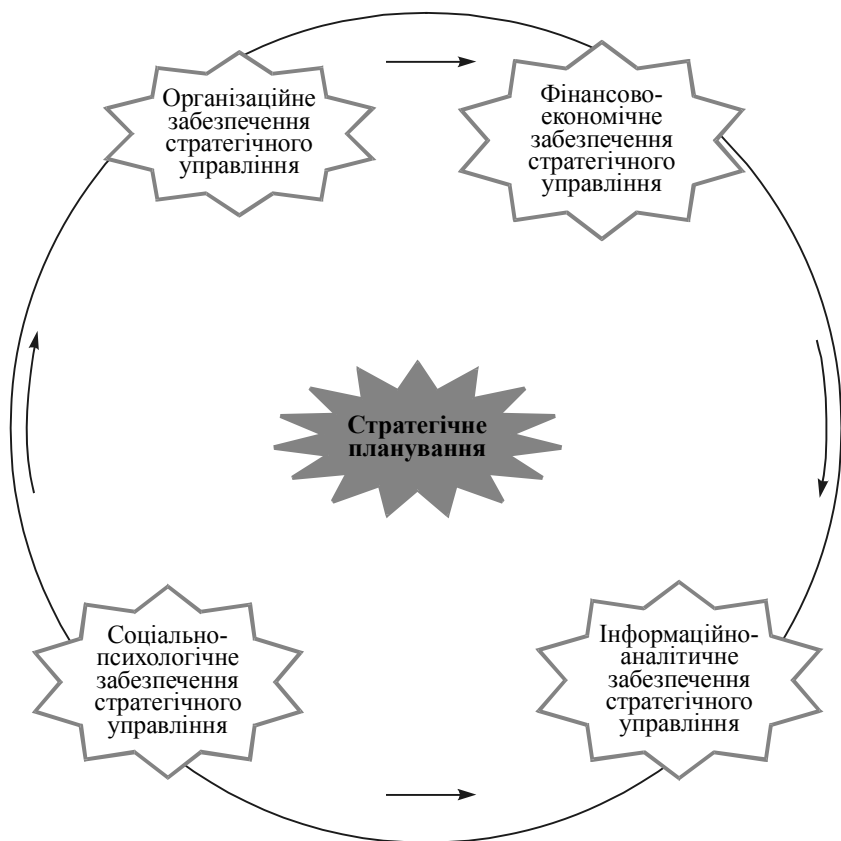


Рис. 11.1. Основні забезпечувальні підсистеми стратегічного управління

## РОЗДІЛ 11

### **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

#### **11.1. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ)**

Практика діяльності великих та складних організацій доводить наявність великих труднощів у процесі пристосування їх до зміни зовнішнього та проміжного середовища. Адаптація до нових умов функціонування неможлива в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень організаційних форм та систем, без впровадження організаційних заходів, які, з одного боку, не перешкоджали б стратегічному розвитку підприємства, а з іншого — забезпечували стабільність діяльності в нових умовах. Для малих та середніх підприємств аналогічні труднощі виникають при налагодженні зв'язків з агентами зовнішнього середовища. Наявність позначених труднощів пояснюється змінами в організаційних відносинах, які зумовлюються впровадженням стратегій на окремих підприємствах, що починають налагоджувати стратегічне управління.

**Організаційні відносини** — це складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодій елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Організаційні відносини — це частина відносин в управлінні організацією. Існує досить великий перелік організаційних відносин: формальні та неформальні; внутрішньосистемні та міжсистемні; лінійні та функціональні; субординаційні (вертикальні) та координаційні (горизонтальні); галузеві, міжгалузеві та територіальні тощо.

Зміна цілей, розробка нових стратегій впливає на організаційні відносини всередині та за межами організації. Щоб ці відносини у процесі перетворень відповідали вимогам до підприємства з боку зовнішнього середовища, вони мають свідомо формуватись, спираючись на баланс інтересів усіх зацікавлених у стратегічному розвитку підприємства осіб. Для організаційної підтримки стратегічних змін, система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення.

**Організаційне забезпечення** стратегічного управління (ОЗСУ) сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних та функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

**Організаційне забезпечення** стратегічного управління (ОЗСУ) — це створення (удосконалення) діючих та забезпечення ефективного функціонування окремих елементів організаційної системи (підсистем, рівнів, ланок, зв'язків тощо), а також організаційного механізму управління суб'єктом господарювання або їх сукупності в цілому у відповідності до обраних стратегій таким чином, щоб ці організаційні елементи системи виступали як елементи стратегічного розвитку.

Організаційне забезпечення СУ *об'єктом свого впливу* має окремі, організаційно-оформлені елементи та фактори управління, ті, що наявні, та ті, що створюватимуться, згідно з обраними стратегіями.

**Суб'єктом ОЗСУ** є ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу, забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

При впровадженні організаційного забезпечення СУ треба зважати на те, що цілі традиційних організаційних систем відрізняються від стратегічно-орієнтованих. Специфіка цілей організаційного забезпечення СУ полягає в тому, що вони мають збігатися зі стратегічними цілями, але на відміну від різноспрямованих цілей організації, вони мають бути взаємопов'язані та мати управлінське визначення. Наприклад, цілями окремих стратегій (із загального «стратегічного набору» організації) можуть бути «створити та впровадити у виробництво нову продукцію» (з конкретизацією — яку саме), «залучити та перепідготувати персонал» (певної категорії та чисельності) тощо, — тобто цілі різних стратегій та стратегії як такі відрізняються між собою, що знаходить вираз в окремих заходах стратегічних планів. Однак, у процесі виконання цих планів треба оптимізувати систему «час/витрати», встановити контрольні точки, організувати роботу виконавців та співвиконавців і т. ін.

Ці управлінські цілі впливають на зміст стратегії «розвитку загального управління», і, кінець-кінцем, на організаційне забезпечення СУ, структуру системи управління стратегічними змінами.

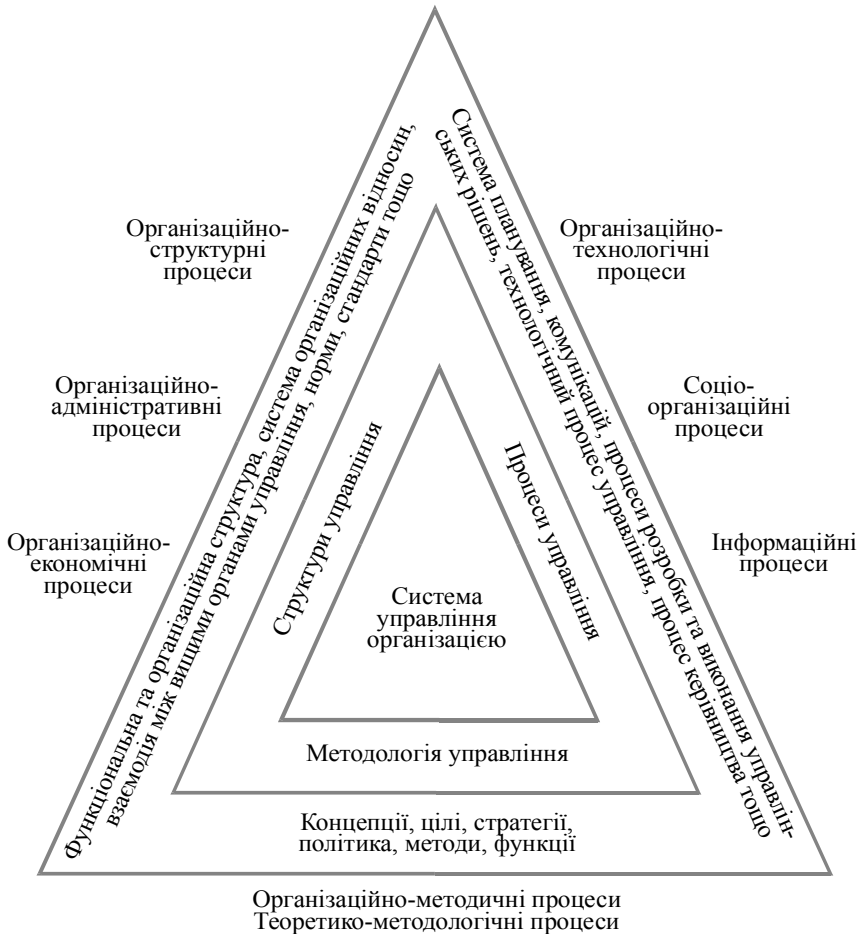


Рис. 11.2. Складові системи управління

При цьому ОЗСУ не треба розглядати як окрему підсистему. Вона впливає:

- на найбільш інерційну складову системи управління — організаційну структуру, яка має бути в центрі уваги керівників організації, оскільки може слугувати інструментом сприяння або гальмування стратегічного розвитку.

- процеси управління, які забезпечують (або ні) впровадження в діяльність організації нових досягнень науки та практики.

Схему, яка демонструє найважливіші складові системи управління, наведено на рис. 11.2. ОЗСУ має сприяти тому, щоб всі вони функціонували у стратегічному режимі.

**Метою ОЗСУ** є формування стратегічного організаційного потенціалу, спроможного забезпечити керованість та здійснення у повному обсязі процесу стратегічного розвитку.

Формування стратегічного організаційного потенціалу досягається за допомогою розробки та впровадження стратегії розвитку загального управління та підпорядкованих їй функціональних стратегій.

Це знаходить вираз у таких діях:

- формуванні стратегічно-орієнтованого підприємства з відповідною структурою, здатною досягти визначених цілей;
- організації діяльності фірми згідно з встановленими цілями та стратегіями;
- організації стратегічного управління діяльністю підприємства (організації), в тому числі за допомогою перебудови діяльності всіх ланок для роботи у стратегічному режимі;
- реорганізації як усієї оргструктури управління, так і окремих ланок, згідно з потребами ринку та стану зовнішнього середовища.

## **11.2. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку**

Як уже зазначалося, найбільш інерційним елементом управління підприємством є організаційна структура управління (ОСУ), яка має відбивати прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний відрізок часу.

**Організаційна структура** визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність.

Подальша практика функціонування підприємств та організацій розвинених країн довела правильність висновків про поступовий перехід від традиційних функціональних і лінійно-функціональних структур управління до ОСУ з більш або менш автономними підрозділами різних типів (рис. 11.3). Ці тенденції підтверджують думку про існування загальних проблем великих і середніх підприємств — втрату гнучкості та уповільнення реакції на зміни в середовищі. Створення автономних підрозділів (більш детально — див. підрозд. 11.3) — це спроба поєднати в одній ОСУ

керівність, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності, та підприємницьку гнучкість «малих форм» автономних формувань.

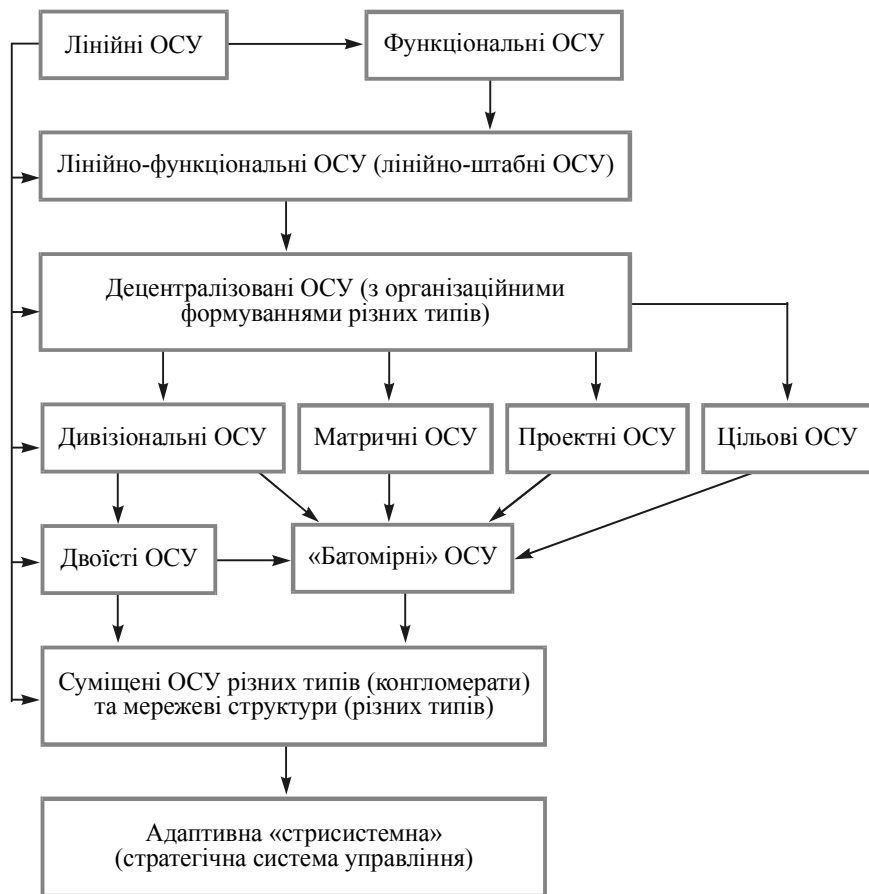


Рис. 11.3. Архітепи організаційних структур управління

Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 1960-х років А. Чандлер у роботі «Стратегія та структура» [56]. Він стверджував, що «зміни у структурі йдуть слідом за стратегіями», не визначаючи, про які саме стратегії йдеться. Практика стратегічного управління довела більш складніший зв'язок в системі «стратегія—структура».

Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою (рис. 11.4).

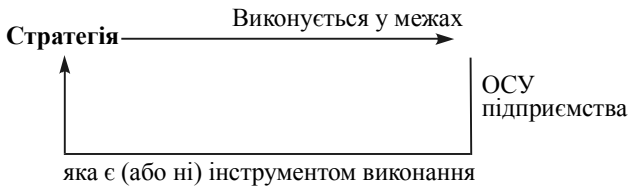


Рис. 11.4. Взаємозв'язок між стратегією та структурою організації

Організаційні елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг [70] також довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура — однопланові явища [19, 70]. З огляду на це великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Розглянемо два варіанти взаємодії стратегії та структури; позначимо  $N$  — поточний період з відповідними характеристиками,  $N + 1$  — наступний період з відповідними характеристиками, що «задає» «стратегічний набір» (рис. 11.5).

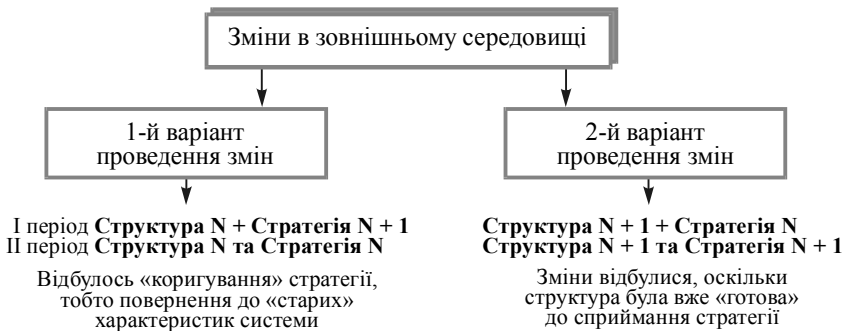


Рис. 11.5. Взаємовплив стратегії та структури

Більш досконалим є другий варіант, оскільки він дає змогу запроваджувати загальні та загальноконкурентні стратегії, тобто змінювати підприємство в потрібному напрямку. Концепція «стратегічного набору» та стратегія розвитку загального управління є основою для перебудови ОСУ. Ліквідація діючої ОСУ та створення нової — це, фактично, реалізація забезпечувальних



стратегій «стратегічного набору» і особливо комплексної стратегії розвитку загального управління, формування «організаційного інструменту» впровадження інших стратегій. У протилежному випадку розвиток згідно з визначеними стратегіями практично неможливий.

**Організаційна структура** — це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

І. Ансофф на основі всебічного дослідження змін в ОСУ прийшов висновку, що наявні наступні тенденції в сучасних організаціях:

1) перехід від єдиної уніфікованої ОСУ до комплексу різноманітних ОСУ, представлених в одній організації;

2) перетворення стабільних структур у динамічні «відкриті» в бік зовнішнього середовища;

3) заміна акцентів з «реакції на зміни» на «планомірність, підготовлення змін та до змін»;

4) перехід від структурної оптимізації до оптимізації організаційного забезпечення стратегічного управління (створення організаційного потенціалу певного типу);

5) відмова від часткової адаптації діючих ОСУ до заміни ОСУ і усвідомлення повного їхнього перетворення.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУ.

Історія змін ОСУ свідчить, що з ускладненням виробничих систем ставали складнішими і ОСУ. І на практиці можна простежити загальну тенденцію — перехід від жорстких ОСУ, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток (рис. 11.3).

*ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність* (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю — переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за сферами та ланками.

*Стратегічні ОСУ*, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих

ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОСУ майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін — до досягнення поставленої мети. Стратегічні ОСУ, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОСУ, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

Розглянемо деякі варіанти структур децентралізованого типу, які виникають внаслідок процесів диференціації та інтеграції діяльності в межах діючих і створюваних ОСУ, що є інструментами реалізації загальних та функціональних стратегій із «стратегічного набору».

### **11.3. Характеристика ОСУ стратегічного типу**

Розвиток і вдосконалення ОСУ — природний процес, що відбувається на всіх процвітаючих підприємствах світу. Ці процеси особливо актуальні для підприємств, що переходять до стратегічного управління.

#### **Адхократичні ОСУ**

Стратегічне управління висуває нові вимоги до ОСУ. Перетворення діючих ОСУ в ОСУ стратегічного типу найчастіше пов'язані з процесами дебіюрократизації: переходом від бюрократії в адхократію шляхом скасування ієрархічних рівнів, жорсткого поділу праці, а також за допомогою впровадження інших заходів, які підвищують гнучкість організації, стимулюють її розвиток. Так, у протилежність бюрократичним, розвиваються ОСУ адхократичного типу.

Адхократія, як тип ОСУ, була досліджена У. Беннісом (1968 р.) та Є. Тоффлером. Адхократія — організація, що відки-

дає основні класичні принципи менеджменту: поділ праці та спеціалізація, жорстке закріплення посад за виконавцями, ієрархічність тощо. У протилежність бюрократичним структурам, адхократичні — постійно змінюються під впливом середовища, широко використовують групову динаміку та методи командної праці, вимагають від виконавців універсалізації знань та навичок, не визначають авторитетів, окрім тих, які базуються на знаннях, кваліфікації та досвіді. Адхократичні ОСУ використовуються в організаціях, що функціонують у змінних, невизначених умовах. Особливо ефективні вони в бізнес-організаціях, до складу яких переважно входять робітники творчих професій — науковці, дизайнери, аналітики тощо.

Г. Мінцберг так визначає адхократію [27]: «органічна структура з малим ступенем формалізації поведінки та високим рівнем горизонтальної спеціалізації робітників, згідно з їх фахом; тут домінує тенденція групувати спеціалістів в такі функціональні підрозділи для своїх «домашніх» цілей, але при цьому вони працюють невеликими командами, кожна з яких орієнтована на певний ринок або мету».

Адхократичність притаманна зараз практично усім підрозділам, що займаються розробкою стратегій, оскільки ця діяльність відрізняється творчістю, потребує інноваційних рішень, не визнає усталеності у підходах.

### **Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління**

Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції.

**Диференціація** (організаційна) — це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, що орієнтуються на ринок, диференціація — це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій та споживачів, які перебувають у середовищі безпосереднього впливу. Так, створення окремих підсистем управління пов'язано з існуванням окремих суботочень підприємства і необхідністю урахування особливостей змін у них (рис. 11.6).

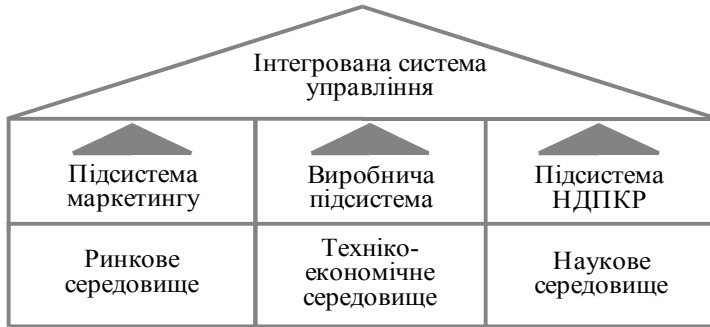


Рис. 11.6. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса—Лорша, щодо зв'язку диференціації та інтеграції в ОСУ

**Інтеграція** — це рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища. Потреба в інтеграції зумовлюється, з одного боку, розподілом праці, а з іншого — взаємозалежністю робіт в організації.

Велике значення при цьому мають координаційні (горизонтальні зв'язки, які дозволяють перенести акценти (з вищих на середні рівні управління, забезпечити гнучкість створених ОСУ (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

**ВПЛИВ ГОРИЗОНТАЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ<sup>1</sup>**

Ступінь складності проблем та невідомості ситуації	Основні форми горизонтальних зв'язків	Складність горизонтальних зв'язків та їхня «вартість»
<p>Невисокий</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Високий</p>	<p>Прямий контракт керівників по вирішенню спільних проблем.</p> <p>Зв'язок між двома підрозділами по основних функціонально-проблемних питаннях.</p> <p>Створення тимчасових цільових груп за участю декількох підрозділів.</p> <p>Створення постійно діючої групи для вирішення міжфункціональних проблем.</p> <p>Створення координаційних інтегрованих органів управління.</p> <p>Встановлення подвійної відповідальності у критичних точках вирішення проблем за допомогою матричних ОСУ</p>	<p>Невисока</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Висока</p>

<sup>1</sup> Складено на основі: Мильнер Б. З. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С. 83.

Вимоги «стратегічного набору» до відповідних змін в ОСУ досягаються через стратегії диференціації/інтеграції у межах стратегії розвитку загального управління, відображених у децентралізованих ОСУ різних типів.

## Матричні структури

Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо). Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур — мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань.

Матричні структури мають такі основні характеристики (рис. 11.7):

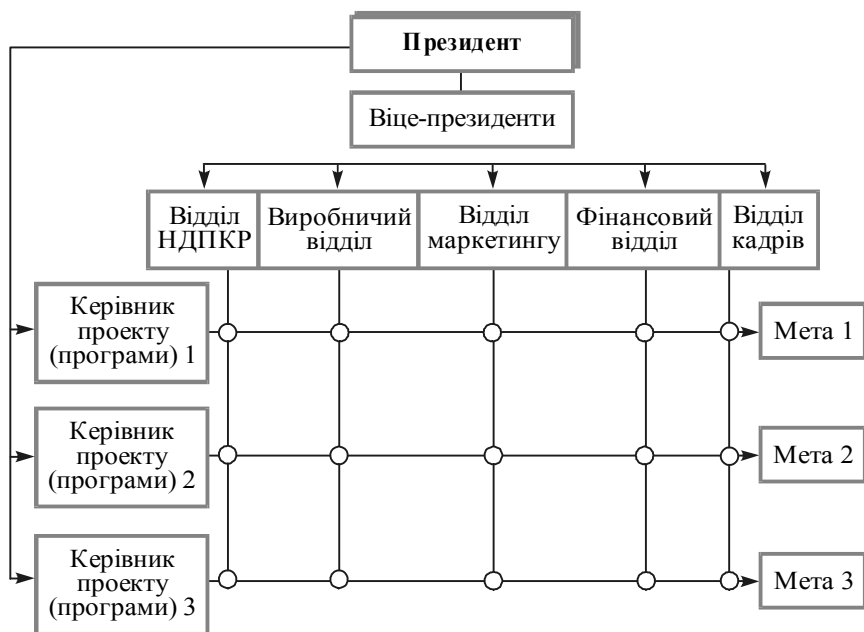


Рис. 11.7. Матрична структура

Органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури:

- подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Як кожне явище, матричні структури мають певні переваги та недоліки.

Правило матриці:

Керівник проекту: що? коли? Керівник-функціонал: хто? як?

*Переваги:*

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;
- висока динамічність, гнучкість структури;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективна координація робіт по досягненню загальної мети;
- оптимізація використання ресурсів (особливо людських);
- орієнтація на нововведення;
- зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

*Недоліки:*

- труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації;
- «дуалізм керівництва» — порушення єдності управління;
- збільшення управлінського персоналу і витрат;
- зниження ефективності структури зі збільшенням кількості проектів;
- соціально-психологічні проблеми в організації в цілому, пов'язані зі створенням більш ефективно працюючої групи;
- ускладнення інформаційної мережі.

Матричні структури існують в кількох варіантах. Їхні особливості залежать від характеру мети, яку передбачається досягти за їх допомогою та пов'язане з цим охоплення всіх або декількох стадій ділового циклу підприємства<sup>1</sup>, а також ступеня автономності цих організаційних форм. Розрізняють проектні, продукто-ві, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу. Прийняття рішень про формування структур матричного типу потребує ретельного об-

---

<sup>1</sup> «Діловий цикл» включає всі стадії виробництва у широкому розумінні: маркетингові дослідження, — НДПКР, закупівля (постачання), виробництво, розподіл, реалізація, — з більшою або меншою деталізацією окремих етапів.

грунтування. Вони не є панацеєю від недоліків ОСУ підприємства.

## Проектні структури

Як уже зазначалося, проектні структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне — виконання таких вимог:

- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку;
- сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання груп певної самостійності (певної автономії);
- налагодження інформаційних зв'язків;
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Проектна група може бути організаційно оформлена як:

- самостійна ланка підприємства («центр прибутків», венчур, відділення);
- існувати у статусі дочірньої фірми;
- входити до апарату управління як один із підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву «лінійно-проектні (програмні) структури».

Окрема проблема, яку по-різному розв'язують на підприємствах, — це створення *органів координації для розробки та управління виконанням стратегічних проектів (програм)*. Вони можуть створюватись на таких засадах:

- формується спеціальний орган, який включається до діючої організаційної структури за лінійно-проектним (програмним) принципом як один з відділів апарату управління, або має вигляд координаційної ради або комісії, до складу якої входять представники виконавців і співвиконавців;
- наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ (наприклад, відділ стратегічного планування або дослі-

дженів і розробок — залежно від характеру більшості керівних програм).

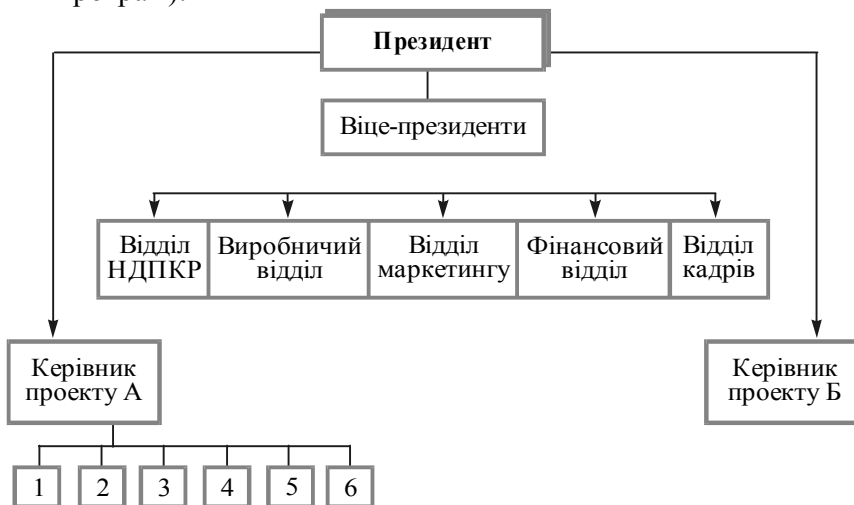


Рис. 11.8. Проектна структура (фрагмент), побудована за лінійно-програмним принципом:

1 — адміністративна група; 2 — група з кадрів; 3 — фінансова група;  
4 — група зв'язку із замовником; 5 — інженерно-конструкторська група;  
6 — виробнича група

Проектна структура, побудована за лінійно-проектним (програмним) принципом, має певні переваги й недоліки.

*Переваги:*

- гнучкість структури;
- горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок;
- швидке оперативне, організаційне, стратегічне реагування;
- ефективність використання ресурсів.

*Недоліки:*

• труднощі взаємодії управляючих проектів і керівників-функціоналів;

- високі вимоги до керівника проекту;
- труднощі формування та управління проектними групами.

Залежно від обраного підходу призначаються (обираються) керівники цих структурних ланок, окреслюються їхні повноваження та обов'язки, а це допоможе встановити міру впливу цих органів на виконання стратегічної програми.

На підприємствах, де розроблені та виконуються одночасно кілька стратегічних програм (проектів), можлива досить складна



внутрішня структура відділу (центру, комітету, ради) управління стратегічними програмами (проектами) (ВУСП) (рис. 11.9).



Рис. 11.9. Принципова органіграма відділу управління стратегічними програмами

Залежно від змісту програм, діяльність яких координується, можна виокремити такі групи: управління якістю та конкурентоспроможністю; соціальних досліджень; ефективності тощо.

Мета введення матричних і проектних структур — підвищити гнучкість ОСУ, знайти організаційні форми виконання нових для діючих ОСУ робіт і делегувати повноваження, тобто здійснити децентралізацію прийняття рішень.

Розвинені процеси децентралізації в ОСУ дають змогу поєднати переваги ширших фінансових можливостей великих підприємств з організаційною гнучкістю. *Переваги децентралізованих ОСУ:*

- можливість концентрації фінансових ресурсів для подальшого їх інвестування;
- забезпечення стійкої позиції на ринку;
- проведення НДПКР з досить широкого кола питань;
- формування кадрового потенціалу певної спрямованості;
- можливість господарських маневрів при розподіленому ризику;
- можливість розробки та реалізації гнучкої ринкової стратегії на кількох сегментах ринку;

• перерозподіл влади і повноважень для поліпшення керованості за рахунок зменшення витрат часу та тривалості бюрократичних процедур тощо.

### Дивізіональні структури

У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується дивізіональна структура управління (рис. 11.10). За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.

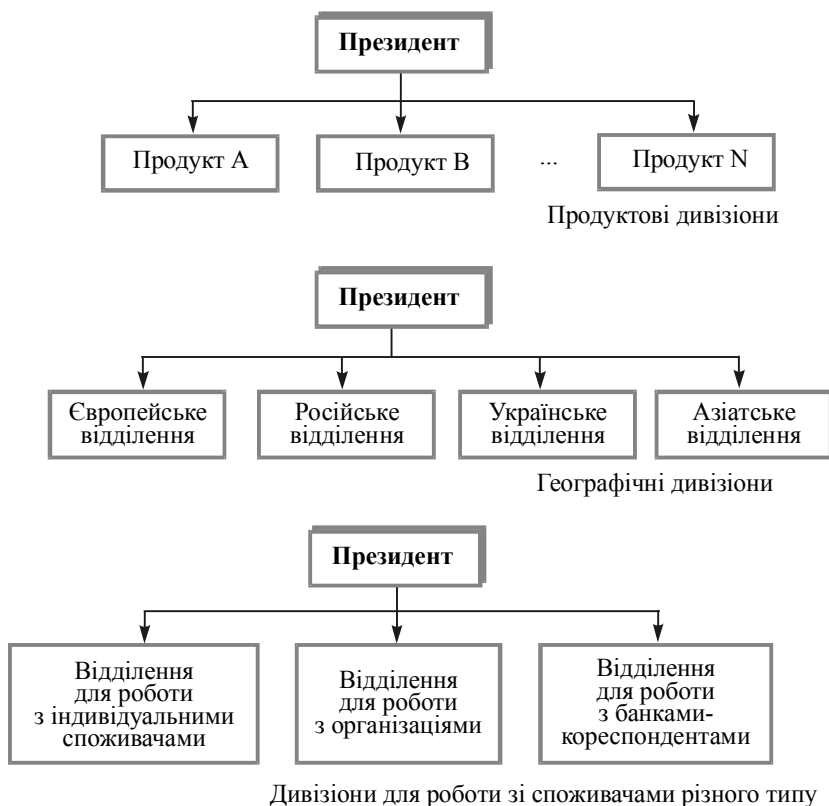


Рис. 11.10. Дивізіональні структури

В окремих випадках в одній ОСУ можуть поєднуватися дивізіони різних типів, роботу яких координує спеціальний орган.

Дивізіони (їх іще називають відділення) з часом формують власні апарати управління, де представлено підрозділи, різні за типом ОСУ, ступенем розвитку та чисельністю.

Дивізіональна структура має переваги й недоліки.

*Переваги:*

- швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;
- децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності;
- зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація;
- націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

*Недоліки:*

- дублювання функцій управління в кожному відділенні;
- зростання витрат на управління;
- можливості диверсифікації виробництва ведуть до утворення конгломератів, у яких дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію;
- тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію.

*Таблиця 11.2*

**СКЛАД УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ НА РІВНІ ВІДДІЛЕНЬ, %**  
(за даними обстеження 227 промислових підприємств США та 291 Японії) [74]

Характеристики ОСУ обстежених підприємств	США	Японія
Фірми, які мають дивізіональну структуру управління (% від кількості обстежень) (%)	94,4	59,8
Відділення, що мають спеціальний управлінський штат у таких сферах:		
— виробництво	96,7	85,5
— збут	94,8	91,5
— маркетинг (дослідження та планування)	89,6	82,6
— кадри	84,4	35,5
— фінанси	38,4	12,2
— фундаментальні дослідження	19,9	28,5
— прикладні дослідження та розробки	62,1	75,6
— матеріально-технічне постачання	77,3	52,4

Дивізіональні структури з великими децентралізованими підрозділами можуть мати ознаки «суміщених» ОСУ і оскільки в окремих дивізіонах наявні структури лінійно-функціонального, проектного, матричного та іншого типу.

### **Стратегічні господарські центри**

З розвитком стратегічного управління з'явилася ще одна структуроутворююча база — продуктово-товарні стратегії. В ОСУ почали формувати самостійні організаційні одиниці, так звані стратегічні господарські центри (СГЦ), або англійською — «Strategic Business Unit» (SBU).

Концепцію SBU — Strategic Business Unit («стратегічну бізнес-одиницю», або, як прийнято серед вітчизняних науковців, «стратегічний господарський центр») — було розроблено менеджерами «Дженерал Електрик» (GE). Вони ввели це визначення для аналізу та оцінки діяльності великої та багатoproфільної організації. В основу поділу організації на СГЦ (SBU) покладено «портфель» бізнес-напрямків або стратегічних зон господарювання (СЗГ) (див. підрозд. 8.4).

СЗГ або бізнес-напрямки набрали свого організаційно-управлінського оформлення у вигляді СГЦ (SBU). Усього у GE було ідентифіковано та організовано 43 СГЦ (SBU).

Найчастіше СГЦ — це окремий підрозділ компанії, що має свою місію, конкурентів, «стратегічний набір». У практиці роботи українських підприємств останніми роками також спостерігається процес створення самостійних децентралізованих підрозділів. Так, Київське НВО «Квазар» ще наприкінці 80-х років почало формувати економічно відокремлені підрозділи (ЕВП), а Іллічівський судно-ремонтний завод — із середини 1990-х.

**Стратегічний господарський центр** — це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо)<sup>1</sup>, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

---

<sup>1</sup> Кожне з цих формувань має свої специфічні характеристики залежно від ступеня самостійності та завершеності функцій, які вони виконують. Так, «центри прибутків», маючи велику автономію у веденні поточних виробничо-господарських операцій, відповідають за прибутковість, «продуктово-споживчі центри», маючи цільову спрямованість на довгострокову прибутковість, роблять акцент на розробку, виробництво та модифікацію конкретних продуктів.

Завдяки створенню СГЦ зростає керованість великими організаційними системами. СГЦ являють собою організаційні формування (підсистеми) з різним ступенем господарської незалежності. Головні принципи діяльності такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за розробку та реалізацію стратегії («стратегічного набору»), тобто за досягнуті результати.

Характеристиками СГЦ є кількісні та якісні показники ринків (СЗГ), що ним обслуговуються, конкурентна позиція, а також виробничо-господарські чинники, які визначають його конкурентоспроможність.

Нині можна створювати СГЦ за таких умов:

- наявність великої, самостійної виробничо-збутової програми як інструменту реалізації продуктово-товарної стратегії;
- здатність до стратегічної діяльності на певному ринку (СЗГ) незалежно від інших підрозділів;
- незалежність у забезпеченні ресурсами та фінансовому забезпеченні;
- наявність виробничого та організаційно-управлінського потенціалу, що дає змогу ефективно конкурувати із сильними конкурентами.

Залежно від розмірів СГЦ можуть мати досить складний апарат управління. Іноді з метою забезпечення керованості формують загальні підрозділи управління кількома СГЦ з однаковими видами діяльності, зумовленими схожими СЗГ. Такими підрозділами можуть бути: відділи маркетингу, науково-конструкторських робіт, експериментального виробництва, збутові центри тощо. Важливою при цьому є фінансова залежність або відносна незалежність СГЦ від інших рівнів управління (див. також розділ 12).

Розрізняють два типи СГЦ:

1) децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СГЦ, з фінансовим «самообслуговуванням». Ці СГЦ можуть існувати за умови: стійкої ринкової позиції, коли вони мають великий обсяг реалізації та прибутків, обмежену диверсифікацію виробництва, керовані апаратом управління (іноді — досить розвиненої форми з декількома структурними підрозділами) на чолі з менеджером, успішно реалізують стратегії зростання;

2) децентралізовані ОСУ з частково незалежними СГЦ, де відбувається перехресне (централізоване і децентралізоване) фінансування.

Такі організаційні структури створюються в диверсифікованих фірмах, що мають нові та освоєвані (нові) напрямки діяльності між

якими потрібно перерозподіляти ресурси з метою досягнення загальної стратегії зростання через переливання прибутків з менш перспективних у більш перспективні напрямки. У цьому разі СГЦ може мати «урізаний» апарат управління, підпорядкований централізованому органу зі стратегічного розвитку, в якому остаточно і формується «портфель підприємства» та «стратегічний набір».

Поступово, за умови правильного керівництва, СГЦ другого типу можуть трансформуватись у відносно або повністю автономні підрозділи. Але цей процес стикається з певними труднощами. Центральні органи управління можуть не погоджуватися з втратою керованості новим організаційним формуванням, «яке зробили прибутковим, а потім — подарували». Тому такі трансформації потребують певного соціально-психологічного забезпечення (див. підрозд. 13.3).

Нині у великих компаніях світу можна спостерігати поєднання елементів різних ОСУ — централізованих і децентралізованих, спеціалізованих та універсальних, що свідчить про неможливість створення загальної ідеальної (еталонної) системи управління. Кожне підприємство — це унікальний об'єкт, і для кожного з них треба створити індивідуальну ОСУ.

Водночас приймаючи рішення про створення ОСУ з виокремлення СГЦ, треба знати їх переваги та недоліки:

#### *Стратегічні переваги:*

- забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямків (business) у працюючу систему;
- полегшує координацію між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;
- дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством;
- допомагає вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об'єктивно та ефективно;
- допомагає розподіляти ресурси з найбільшими можливостями зростання в довгостроковій перспективі;
- налагоджує більш тісну взаємодію між новими напрямками діяльності, які пов'язані з діючими;
- координує всі види діяльності, пов'язані з функціонуванням СГЦ; як наслідок, підвищується прибутковість стратегічних дій у СГЦ;
- збитки та ліквідація окремих СГЦ не руйнують всієї організації.

#### *Стратегічні недоліки:*

- об'єднання у СГЦ кількох напрямків діяльності може обґрунтуватися лише метою підвищення керованості, що призводить до перенесення недоліків адміністрування на нижчий рівень управління;

- окреме СГЦ може виявити обмеженість у визначенні майбутнього напрямку діяльності, опинитись у «пастці протореного шляху»;
  - створює додатковий «зайвий» рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;
  - виникає невизначеність у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління, СГЦ та їхніми керівниками; навіть добре розроблена стратегія може опинитись у пастці цієї невизначеності;
  - стратегічна координація між окремими напрямками діяльності об'єднаними в СГЦ нерідко залежить від волі керівника СГЦ;
  - можливі конфлікти між більш чи менш прибутковими СГЦ, що руйнують організацію;
  - створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.
- Разом з тим, створення СГЦ — процес надання гнучкості ОСУ, необхідна частина організаційних рішень при створенні ОЗСУ.

### **Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу**

Різні фірми по-різному оцінюють роль центральних органів управління. В останні роки проводилися різноманітні дослідження ролі централізованих та децентралізованих формувань. Так, Т. Пітерс [11] вважає, що головний офіс, як централізований орган «один з останніх приречених бастионів централізованого планування, що обов'язково упаде під ударами ринкової економіки». Тим самим він наголошує на втрату відповідальності централізованими формуваннями відповідальності за справи на ринку, оскільки це більш ефективно здійснюють децентралізовані підрозділи різного типу. Це породжує поблажливість, «відхід від справ», поступову декваліфікацію керівників центральних служб. Дійсно, в умовах автономізації організаційних підрозділів нижчого рівня, розвивається виробнича кооперація інтеграція, горизонтальні зв'язки, однак «не можна не бачити широкі можливості невеликого, сильного центру, який координує загальні зусилля усієї організації у створенні вартості». Нижче наведені найбільш поширені характеристики, що дозволяють підприємству ефективно працювати у стратегічному режимі.

1. Центральні підрозділи в ОСУ стратегічного типу мають виконувати функції внутрішнього консультативного органу, який забезпечує перш за все аналітичні, методичні та навчально-консультативні функції.

2. Вищі органи управління — це координаційний центр, за допомогою якого забезпечується досягнення синергії в діяльності підприємства, що застосовує диверсифікацію різних типів, зокрема розробкою стратегічних планів, проєктів і програм.

3. Центр — це «надбудова», яка виконує представницькі функції. У цьому контексті виникають сумніви щодо доцільності його існування та витрат на його утримування.

З метою координації діяльності окремих спеціалістів і забезпечення всебічного опрацювання управлінських рішень на певному етапі розвитку управління почали створювати так звані «штаби» — централізовані організаційні формування в основному дорадчого типу. Як правило, штаби не мають розпорядних повноважень, а лише готують рішення. Однак, як довела практика, реальна роль штабів істотніша, ніж надані їм повноваження.

«Штабне свавілля» — це процес отримання штабами додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються впровадження своїх рекомендацій. Це відбувається в такі способи:

1) вплив через керівника, якого переконали до дій під девізом: «Це наші спільні ідеї і ми повинні їх реалізувати»;

2) підготовка розпоряджень, що віддаються штабом, з огляду на некомпетентність керівників і підлеглих у специфічних, вузькоспеціалізованих питаннях (може надати переваги окремим особам);

3) передача рекомендацій компетентному підлеглому некомпетентного керівництва з використанням «псевдоповноважень», базуючись на високій посаді, яку посідають в організації;

4) застосування санкцій чи наказів у тих сферах діяльності, що непередбачені штабу (в порушення ролі штабів як консультативної ланки взагалі);

5) віддача розпорядження з приводу бездіяльності лінійного керівника (підміна керівника).

Спостереження за діяльністю штабів допомагає виявити прорахунки в розподілі влади та повноважень в організації.

Треба розрізняти «штаб» (як консультативний орган у лінійно-штабній структурі) і «штаб-квартиру». В останньому випадку йдеться про централізований апарат управління<sup>1</sup>, де приймаються основні стратегічні рішення. Ці рішення стосуються (рис. 11.11):

- управління «стратегічним набором» підприємства;
- визначення параметрів системи планування (в тому числі тривалості циклу);

<sup>1</sup> Цей централізований апарат управління іноді називають «стратегічною шапкою» підприємства [38, 45].



- розподілу капітальних вкладень у філії (відділення);
- фінансування із зовнішніх джерел;
- контролю за використанням фінансових ресурсів;
- формування та розвитку потенціалу підприємства (в тому числі виробничого, функціонального, науково-технічного, кадрового тощо);
- визначення технічної політики та розвиток досліджень;
- придбання, злиття, здійснення венчурних проєктів;
- організаційного аналізу та розвитку;
- оптимізації та контролю прибутків;
- системи обліку і аудиту внутрішньої діяльності;
- мотивації та винагороди;
- визначення кадрової політики;
- формування та підтримки організаційної культури;
- форм та методів реалізації зв'язку з громадськістю і іншими агентами зовнішнього середовища.

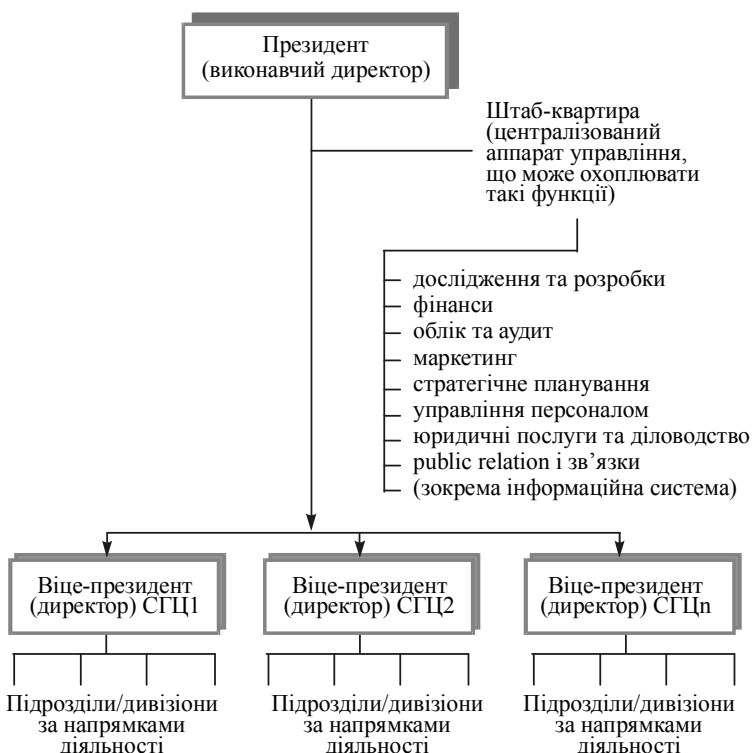


Рис. 11.11. Організаційна структура з великими СГЦ (виконавчий рівень)

Штаб-квартира є виразом вертикального поділу ОСУ на різні рівні управління. У найпростішому випадку виокремлюють два рівні управління — стратегічний та тактичний; такі структури дістали назву «двоїстих». У великих організаційних системах можна знайти й більшу кількість рівнів (рис. 11.12).

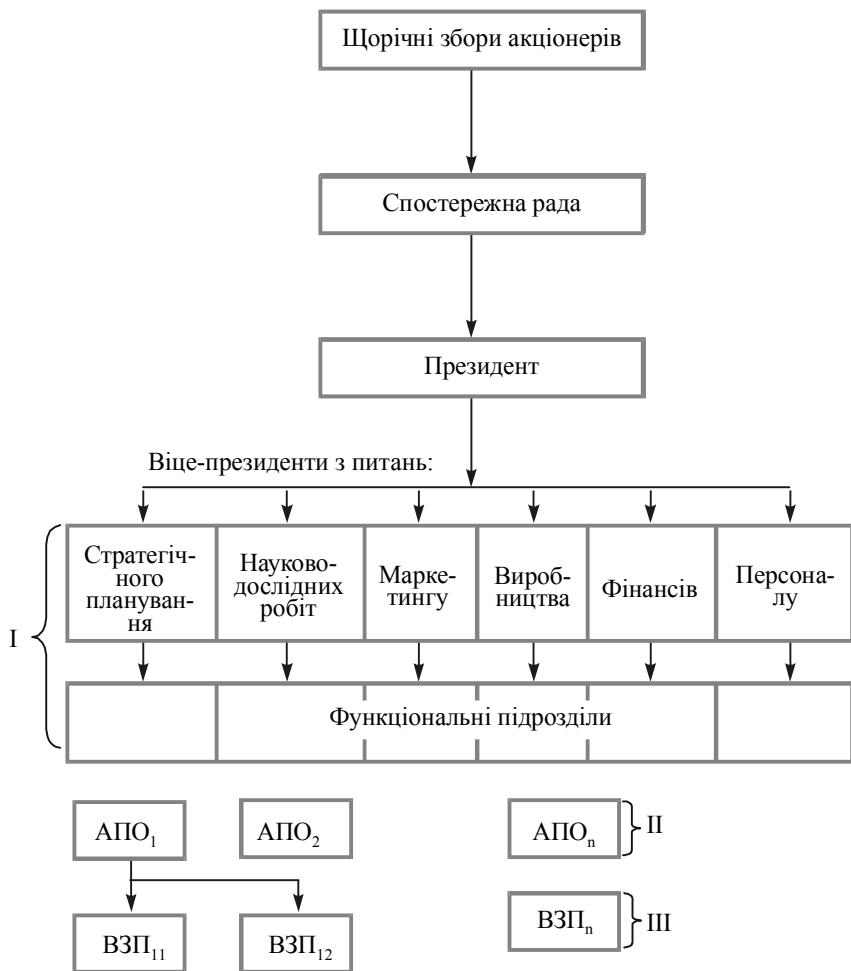


Рис. 11.12. Організаційна структура акціонерного товариства:

І — стратегічний рівень управління; ІІ — тактичний рівень управління;  
 ІІІ — оперативний рівень управління; АПО — автономний підрозділ організації (дивізіон, СГЦ тощо); ВЗП — виробничо-збутова підсистема

Також слід зазначити, що згідно українського законодавства, АТ — може мати або колегіальний, або одноосібний вищий виконавчий орган управління.

Ураховуючи переваги та недоліки кожної з розглянутих ОСУ, можна стверджувати, що ідеальних структур не існує. Перед усіма підприємствами постає проблема оптимізації структури та чисельності апарату управління через впровадження більш досконалих управлінських технологій, створення периферійних, децентралізованих підрозділів, які дають змогу перейти від статичних до динамічних структур, здатних забезпечити відповідні реакції на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

### **Дорадчі (колегіальні) структури**

Стратегічне управління спрямоване на вирішення нових проблем, які потребують зусиль фахівців всієї організації. Практика менеджмента висунула різноманітні колегіальні або дорадчі форми залучення спеціалістів до розробки та організації виконання стратегій. Ці структури не мають жорсткого оформлення, можуть бути постійно діючими або тимчасовими, різними за статусом, повноваженнями, представництвом у них спеціалістів різного фаху, спрямованістю на визначення певних завдань тощо.

Вони можуть створюватись як комітети, комісії, ради, колегії, цільові групи тощо. В загальному вигляді вони поділяються на:

- інформаційні — для своєчасного інформування персоналу про прийняті стратегічні рішення, наприклад про зміст та структуру затвердженого стратегічного плану;

- дорадчі — для вивчення проблем певного типу, оцінювання ступеня їхнього впливу на діяльність організації, наприклад для оцінки «слабких сигналів» та необхідності зміни стратегій;

- ті, що беруть участь у розробці та прийнятті рішень — для надання допомоги вищому керівництву, наприклад, існують комітети (комісії) з стратегічного аналізу або стратегічного планування. Як правило, в цих органах керівництво експертами та фахівцями організації здійснюється одним з найвищих менеджерів;

- контрольний — для відслідковування процесу реалізації стратегічних рішень, наприклад, може створюватись комітет з стратегічного контролінгу, який навіть обмежуватиме сферу прийняття одноосібних рішень окремими керівниками.

Переваги колегіальних (дорадчих) органів такі:

- спільна, взаємодоповнююча робота фахівців різних сфер;

- формування в процесі діяльності загальноорганізаційних норм та правил ефективної поведінки;
  - покращення координації в діяльності лінійних та функціональних ланок, представники яких беруть участь у роботі комітетів та комісій;
  - всебічний розгляд проблем, що виникають в організації, можливість виникнення нових ідей під час обговорення проблем спеціалістами з різною фаховою підготовкою;
  - створення умов для підготовки молодих керівних кадрів;
  - стабілізація роботи організації.
- Недоліками дорадчих органів можна вважати:
- великі витрати часу на пошук спільного рішення;
  - додаткові витрати на організацію діяльності колегіальних органів та залучення експертів;
  - можливості перекладання відповідальності з вищих керівників на дорадчий орган;
  - низький рівень відповідальності за розробку «неможливих» для даної організації рішень;
  - можливість використання дорадчого органу для «зведення рахунків» посадовими особами, як інструменту поширення чуток;
  - завищені (або занижені) очікування від роботи дорадчого органу, що знаходить вираз у наділенні повноваженнями певного обсягу.
- Такі органи, як і будь-який інструмент стратегічного управління потребують обґрунтованості під час їх створення. Вибір того чи іншого варіанта залежить від особливостей організації, її оточення, рівня та змісту стратегій.

### Цільові підсистеми організації

Для виконання комплексних стратегій розвитку створюються відповідні організаційні підсистеми. Виконання комплексної стратегії потребує координації зусиль практично всіх ланок організації, тому формуються горизонтальні взаємозв'язки в функціональних підсистемах та підсистемах лінійного керівництва.

Наприклад, стратегія науково-технічного розвитку організації вимагає об'єднання зусиль виробничої, конструкторсько-технологічної, маркетингової, фінансової та інших підсистем. Аналогічно можна простежити зв'язки під час розробки та впровадження стратегій охорони навколишнього середовища, соціального розвитку і т. ін. Приклади цільових підсистем, створюваних для забезпечення виконання окремих комплексних стратегій наведено в табл. 11.3.

Цільові підсистеми можуть формуватися за *матричним, проектним або дорадчим принципом*.

**ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦІЛЬОВИХ ПІДСИСТЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ**  
(складено на основі [21])

Стратегія	Найменування цільової підсистеми	Основна мета підсистеми	Об'єкт управління	Показники досягнення мети (виконання стратегії)
Науково-технічного розвитку	Управління науково-технічним розвитком (управління науково-технічними проектами)	Вдосконалення виробничо-технологічної бази, згідно з досягненнями НТП та потребами ринку	Процеси науково-технічного розвитку	Технічний рівень, науково-технічний потенціал, конкурентоспроможність виробництва, потенціал прибутковості
Соціального розвитку	Управління соціальним розвитком (управління соціальними програмами)	Підвищення мотивації діяльності, створення належного матеріально-технічного клімату, покращення умов праці	Процеси соціального розвитку колективу	Кваліфікаційна структура, показники умов праці, трудова активність, пріоритети мотиваційного комплексу праці, внесок у місцеві соціальні програми
Екологічна	Управління охороною навколишнього середовища (екологічний відділ)	Забезпечення виконання норм та вимог, що обмежують небезпечний вплив процесів виробництва та продукції, що виготовляється, на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, їх поновлення та відтворення	Діяльність по використанню, оновленню природних ресурсів, екологічні властивості продукції, технологічні властивості продукції, засоби охорони навколишнього середовища	Ефективність витрат на охорону середовища та раціональному використанню природних ресурсів. Економія від поліпшення використання природних ресурсів: число претензій екологічних органів контролю. Сума санкцій за порушення вимог щодо охорони середовища
Підвищення якості продукції	Управління якістю продукції	Забезпечення постійної відповідальності якості продукції потребам споживачів	Технічний рівень та якість продукції, процеси формування, забезпечення, збереження повноцінного використання та поновлення якості	Якість та конкурентоспроможність продукції. Освоєння нових продукцій, зняття з виробництва застарілої продукції, зменшення витрат від браку

## Стратегія вертикальної інтеграції

Вертикальна інтеграція розширює масштаб і силу впливу підприємства в галузі, що створює для нього певні конкурентні переваги за рахунок зміцнення конкурентної позиції та/або збереження конкурентних переваг [66].

Розрізняють «конічну», «квазіінтеграцію» та контрактну інтеграцію.

«Конічна» інтеграція передбачає ситуацію, коли підприємство створює власні виробничі (або збутові) підрозділи для виготовлення (збуту) власними силами якої-небудь продукції. У разі інтеграції «назад» ідеться, наприклад, про комплектуючі, а при інтеграції «вперед» — про готову продукцію або напівфабрикати. «Конічна» інтеграція може відбуватися на основі купівлі або злиття підприємств.

«Квазіінтеграція» — означає закупівлю у підприємства-постачальника або продаж більшої частини продукції фірмі, в якій підприємство володіє певною часткою капіталу, наприклад, у вигляді акцій. Іноді цей вид інтеграції пов'язують зі створенням спільних підприємств.

Контрактна інтеграція здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

Ці види інтеграції дозволяють усунути негативні сторони повної інтеграції та концентрації через входження, наприклад, у концерни з частковою (або повною) втратою прав юридичної особи (рис. 11.13).

Як і будь-яке явище, вертикальна інтеграція має переваги та недоліки. Однак важко уявити собі підприємство, яке б не вживало заходів щодо налагодження організаційних зв'язків усередині своєї системи та поза нею.

Переваги вертикальної інтеграції.

«Внутрішня вигода»:

- гарантовані поставки створюють умови для впливу на постачальника відносно рівня якості, ефективного використання ресурсів і мінімізації запасів;
- зменшення витрат на пошуки ресурсів, що відповідають вимогам виробництва;
- можливості розширення масштабів виробництва, підвищення його ефективності, завантаження потужностей;
- гарантований збут сприяє розширенню горизонтів планування;
- стабільність «входів/виходів» дає змогу акцентувати діяльність на вдосконаленні виробничого потенціалу та розвитку соціальної сфери підприємства.

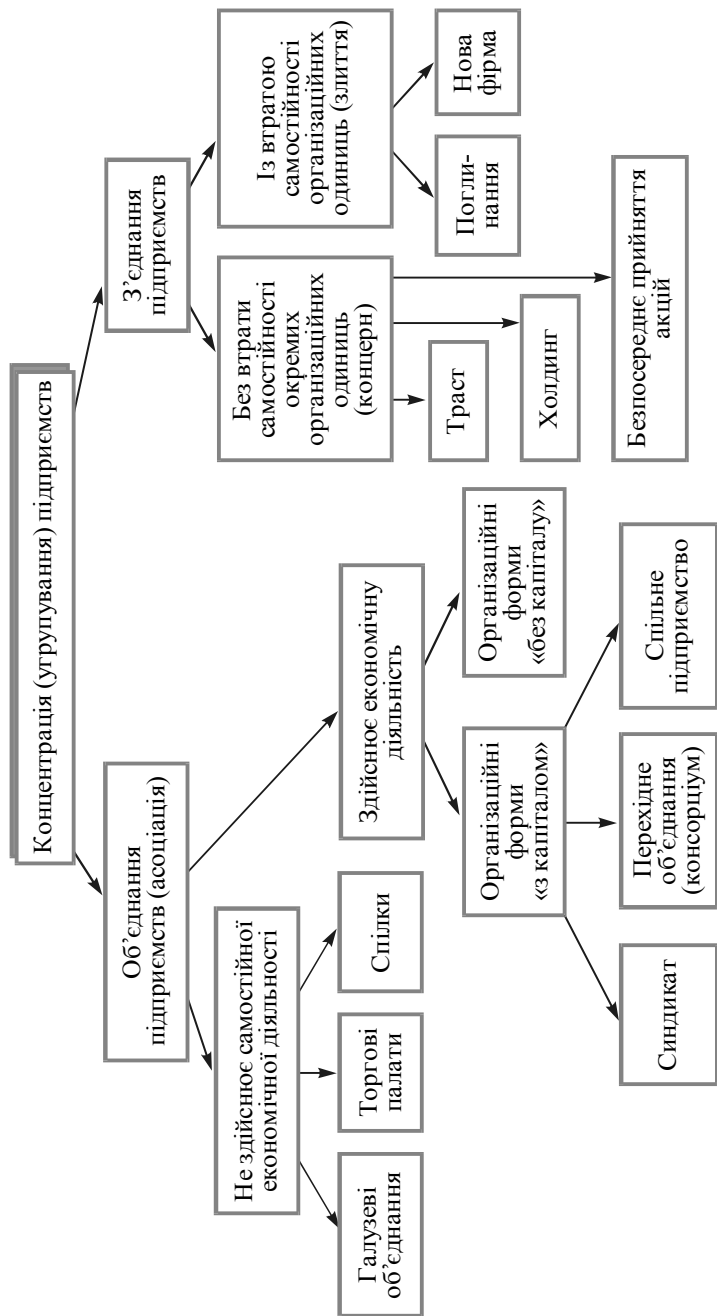


Рис. 11.13. Класифікація форм концентрації підприємств у ринковій економіці

Медзінський Б. Концентрація підприємств // Матеріали и исследования — Варшава: Інститут адміністрації и управління — 1987. — № 62. — С. 40.

«Зовнішня вигода»:

- можливість «відсікати» конкурентів від споживачів і постачальників;

- більш тісна координація та взаємовплив по всьому технологічному ланцюжку «постачальник — виробник — споживач», навіть досягнення синергії;

- більша визначеність у зовнішньому середовищі, часткове уникнення «руйнівних ринкових сил»;

- полегшення доступу до «ноу-хау», які є у партнерів з інтеграції, спільне створення нових продуктів;

- швидка реакція на попит інтегрованих споживачів;

- створення цінових переваг у системі розподілу.

Недоліки вертикальної інтеграції.

«Внутрішня “ціна”»:

- збільшення витрат на утримання органів, що відповідають за здійснення вертикальної інтеграції;

- виведення деяких ділянок виробництва з-під впливу ринкових сил (обмеження можливостей очищення від баласту);

- можливість потрапити «не в свою» діяльність, створюючи власні підрозділи (як «назад», так і «вперед» інтегровані), з низькими показниками конкурентоспроможності;

- спокуса інвестування в «слабкі місця» вертикально інтегрованого ланцюга, що створює реальну картину ефективності виробництва, ускладнює обґрунтування доцільності існування окремих підрозділів;

- гарантований збут спричинює помилкове відчуття безпеки.

«Зовнішня небезпека»:

- сильна взаємозалежність між частинами «вертикального ланцюга» при негативних явищах в одній із частин поширює їх на решту, можливо — до «ланцюгового» банкрутства;

- створює уявлення про міцний стан підприємства, що не відповідає його реальній конкурентоспроможності;

- застарілі виробничо-управлінські процеси можуть бути збереженими надовго, оскільки не сприймають на себе механізми конкуренції;

- обмеженість ринку та маневру на ньому;

- втрата комунікацій із зовнішнім середовищем (насамперед з іншими постачальниками та дистрибуторами);

- можуть використовуватись необґрунтовані варіанти інтеграції та створюватись великі, некеровані формування.



## Сітьові (мережеві) організації

Процеси реструктуризації підприємств та необхідність забезпечення взаємодії з окремими агентами зовнішнього середовища призвели до появи сітьових (мережевих) організацій і, відповідно, мережеских структур.

Зараз існують різні типи такого виду організаційних формувань: вертикальноінтегровані зовнішні мережеві об'єднання («вперед» та «назад») (рис. 11.14.)

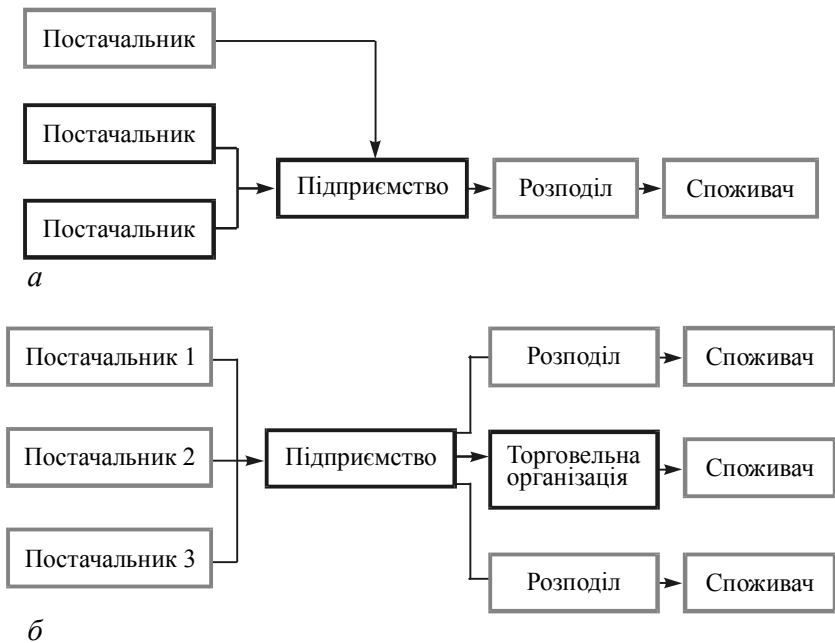
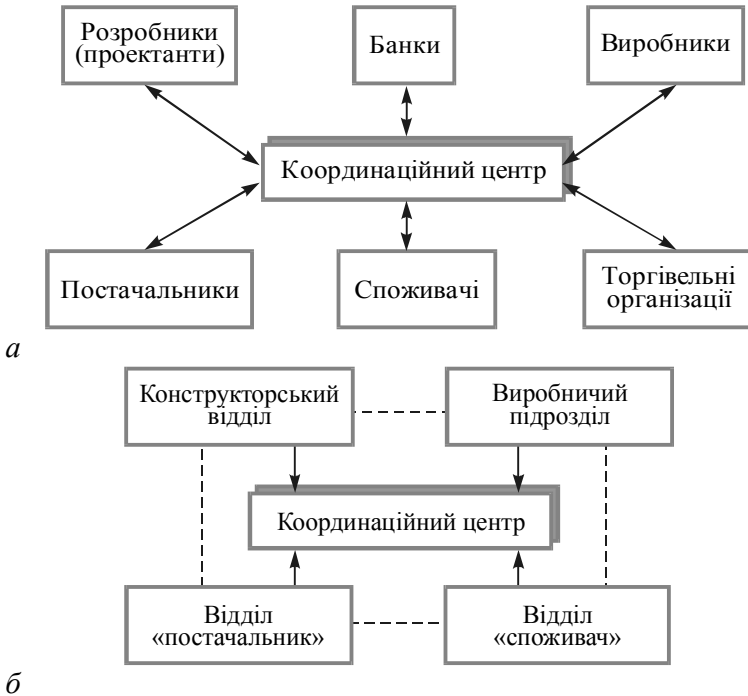


Рис. 11.14. Принципова схема вертикально-інтегрованих зовнішніх мережеских об'єднань:

*а* — мережа, інтегрована «назад»; *б* — мережа, інтегрована «вперед»

Ці варіанти мереж можуть бути більш або менш стабільними (див. види вертикальної інтеграції), тисними або розгалуженими, тисними або розгалуженими залежно від ситуації та прийнятих рішень.

Динамічні багатоструктурні мережі (зовнішні та внутрішні) (рис. 11.15).



**Примітка:** штриховими лініями позначені інформаційні зв'язки.

Рис. 11.15. Принципова схема динамічних багатоструктурних мереж:  
*а* — зовнішня динамічна багатоструктурна мережа; *б* — внутрішня динамічна мережа

Позначені організаційні формування мають суто ринкову спрямованість, базовану на добровільних засадах. Основою таких мереж є чітко визначені, цілеспрямовані та структуровані зв'язки.

Такі зв'язки оформлюються у вигляді контрактів різного типу. Контрактна форма більш гнучка, передбачає участь у встановленні повноважень та відповідальності всіх сторін, які формують мережу. Саме цим і відрізняються мережеві організації від ієрархічних, в яких взаємодія регламентується за допомогою внутрішніх правил, процедур, інструкцій тощо.

Мережеві організації породжують ринкові відносини всередині підприємства, спрямовують діяльність кожної ланки на досягнення таких результатів, які б вдовольняли підрозділи-споживачі (докладніше див. розд. 12.3).

Зовнішні динамічні мережеві організації іноді оформлюються як **стратегічні союзи**.

Таблиця 11.4

## ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СІТЬОВИХ (МЕРЕЖЕВИХ) ОРГАНІЗАЦІЙ

Тип мережі	Особливості організації	Сфери застосування	Недоліки, пов'язані з розширенням мережі	Недоліки, пов'язані з модифікацією структури
Стабільні, інтегровані «вперед» та «назад»	Велика фірма, що створює ринковоорієнтовані зв'язки з обмеженим потоком інформації «вперед» та «назад»	Видобувні галузі, які потребують великих капіталовкладень. Наявність різних власників в мережі зменшує ризик та стимулює до повного використання усіх ресурсів	Жорстка залежність поставальника або продавця від базової фірми стимулює гнучкі рішення зв'язків. Можливість застосування антимонопольного законодавства	Сподівання на вирішення усіх проблем за допомогою кооперації може обмежити творче розв'язання нагальних проблем всіма партнерами
Динамічні багатоструктурні системи а) внутрішні	а) Використання ринкових механізмів всередині організації (спільна робота за контрактив), розподіл ресурсів, внутрішні альтернативи тощо	а) Великі підприємства різних галузей. Внутрішні (зокрема, і ринкові цінні) дозволяють оцінювати внесок та якість робіт внутрішніх підрозділів	а) Втрата загальних орієнтирів організації в цілому, конфлікти та розпад системи. Втрата керованості, вихід за межі внутрішніх можливостей фірми, труднощі з оцінкою результатів діяльності і відповідно рівня винагороди	а) Придушення ринковоорієнтованих зв'язків адміністрування
б) зовнішні	б) Незалежні елементи організації формують тимчасові союзи з великої кількості партнерів (зокрема, потенційних)	б) Галузі з низьким технічним рівнем та коротким виробничим циклом — для вирішення питання підтримки (пребудови) діяльності. Виксокотехнологічні галузі — для здійснення технологічних проривів	б) Вигоди від координаційної діяльності може дістати інша фірма (група фірм) через розгалуження зв'язків. Можливість застосування антимонопольного законодавства	б) Розробка додаткових механізмів, узгодження інтересів (для переобрання опору змінам партнерів

**Стратегічні союзи** — кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей.

Найчастіше стратегічні союзи формують організації, які мають взаємодоповнюючі елементи виробничо-збутового потенціалу, суміжні сфери діяльності, тобто такі характеристики, які потенційно можуть забезпечити синергійний ефект.

Умови створення стратегічних союзів такі:

- спільність інтересів, цілей та філософії існування;
- координація політики та стратегій;
- наявність стратегічного планування;
- досягнення домовленості з партнерами;
- співробітництво власників та менеджерів.

Кожний з підходів щодо створення мереж різних типів має свої особливості (табл. 11.4), що ще раз доводить: немає ідеальних інструментів стратегічного розвитку, отже кожен з них має свою сферу та умови застосування.

Мережеві структури працюють найбільш ефективно за умови чіткого правового визначення та високоякісного інформаційного забезпечення.

## Суміщені організаційні структури

Великі багаторівневі вертикальноінтегровані структури включають в себе різноманітні організаційні формування — дочірні та «материнські» підприємства, СТЦ та дивізіони створені за різними принципами; внутрішні та зовнішні організаційні мережі — кожне з яких має власну організаційну структуру. Сполучення функціональних, проектних, цільових, програмних структур знаходить реалізацію у так званих «суміщених» структурах, які синтезують оперативну та стратегічну складову. Такі структури застосовуються у широкому спектрі стратегічних змін: від невеликих, локальних змін, в наслідок впровадження обмеженого кола стратегій до високорадикальних перетворюючих системних змін при реалізації «стратегічного набору». В останньому випадку мова йде про стратегічні зміни по всіх цілях виробничо-управлінської системи. Основна мета впровадження суміщених ОСУ — налагодити зв'язки між підсистемами таким чином, щоб не заважати радикальним стратегічним змінам.

## Віртуальні організації

Розвиток інтернет-технологій змінює саме поняття «організації» як суб'єкта господарювання. Такі організації не потребують наявності реального фізичного простору для організації виробництва, а здійснюють свою діяльність за допомогою інформаційних технологій.

Зазвичай такі організації працюють за мережевим (сітьовим) принципом, тобто мають невеликий штат робітників та розгалужену мережу зовнішніх організацій-партнерів. Традиційні ОСУ та відповідні організаційні зв'язки припиняють грати визначальну роль, тобто наявні радикальні зміни в організаційному забезпеченні не тільки стратегічного управління, а й функціонування організації загалом. Однак треба мати на увазі наявність різних сфер діяльності — матеріальне виробництво, державні та муніципальні організації, наукові дослідження, які потребують експериментальної бази тощо. У цих випадках може йти мова тільки про деякі зміни у виробничо-управлінській системі, а не заміну їх віртуальними організаціями.

### 11.4. Концептуальні основи формування ОСУ стратегічного типу

При формуванні ОСУ велику роль також відіграє *концепція організації*, залежно від якої формуються всі стратегії, в тому числі стратегії розвитку загального управління, що лежать в основі перебудови ОСУ (див. рис. 11.16).

Залежно від обраної концепції організації обирається тип ОСУ (рис. 11.16). Тепер кожному підприємству доводиться розв'язувати одночасно дві суперечливі проблеми:

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

↑ Динамічність, гнучкість  ↓ Стабільність, контрольова- ність	<i>Концепція організації:</i> «людські стосунки» <i>Головна цінність:</i> розвиток персоналу <i>Підцілі:</i> комунікації, культура, мораль, освіта	<i>Концепція організації:</i> «відкрита система» <i>Головна цінність:</i> зростання, довгострокове існування <i>Підцілі:</i> гнучкість, еволюція, здатність до змін
	<i>Концепція організації:</i> «внутрішній розвиток» <i>Головна цінність:</i> порядок, стабільність, збалансованість <i>Підцілі:</i> раціоналізація рішень, інформованість, комунікації	<i>Концепція організації:</i> «раціоналізація цілей» <i>Головна цінність:</i> продуктивність, ефективність, прибуток <i>Підцілі:</i> плановий розвиток, досягнення цілей, високі результати
	Усередину	Зовні
	← Орієнтація ОСУ →	

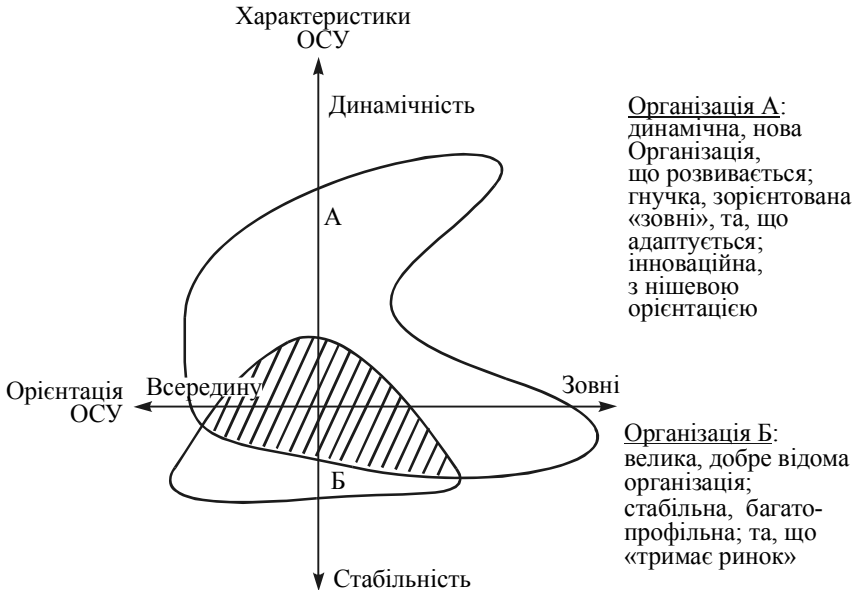


Рис. 11.16. Характеристика конкурентів організації та структур, що вони використовують

Ста- більне ↑ Зовнішнє середовище (оточення) ↓ Нестабільне	<b>Низька невизначеність</b> 1. <i>Механічна структура</i> , формалізована, централізована. 2. Декілька спеціалізованих відділів у апараті управління. 3. Мінімальна інтеграція. 4. Низька, уповільнена реакція. 5. Орієнтація на поточну, операційну діяльність	<b>Низька/середня невизначеність</b> 1. <i>Механічна структура</i> , формалізована, централізована. 2. Досить багато відділів з певними горизонтальними зв'язками. 3. Певна інтеграція. 4. Наявність реакції на зміни певного типу. 5. Окремі види планування	
	<b>Висока/середня невизначеність</b> 1. <i>Органічна структура</i> , участь в управлінні робітників, робота в команді, децентралізація. 2. Декілька універсальних відділів, пов'язаних між собою (межі «розмиті»). 3. Певний рівень інтеграції. 4. Швидка реакція. 5. Планова орієнтація діяльності	<b>Висока невизначеність</b> 1. <i>Органічна структура</i> , участь в управлінні робітників, робота в команді, децентралізація. 2. Багато відділів, диференціація, універсальність у роботі з «розмитими» межами. 3. Великий рівень інтеграції. 4. Широкий спектр реакцій. 5. Стратегічне планування на основі прогнозування	
	Просте ←	Зовнішнє середовище	→ Складне

Рис. 11.17. Характеристика ОСУ залежно від специфіки оточення [42]

Швидкі зміни в зовнішньому середовищі зумовили пошуки більш гнучких ОСУ, які б адекватно реагували на ці зміни. Теорія та практика менеджменту винайшли цілий клас ОСУ, які дістали назву «адаптивних» (*органічних*). Спочатку «адаптивні» (органічні) структури вводилися в діючий механізм управління — так виникли змішані ОСУ (на «матричних» і «проектних» принципах). У цьому разі лінійно-функціональна структура «тримає» основне виробництво та поточне управління, а паралельно створювана «адаптивна» призначена для розв'язання стратегічних проблем. Потім ці «доповнюючі» ОСУ поступово розвивалися. Існує кілька типів і багато різновидів «адаптивних» ОСУ. Для них характерні тісні горизонтальні та перехресні зв'язки, інтенсивність яких попередньо жорстко не фіксується, а встановлюється залежно від конкретної мети (проблеми), що визначається (розв'язується) у певний відрізок часу. Коло обов'язків спеціалістів, що працюють у таких структурах, більш широке,

від них вимагається певна універсальність, але права, обов'язки та відповідальність менше визначені та розписані<sup>1</sup>. Безперечно лише одне — кожен із них відповідає за досягнення поставлених цілей, тобто за здійснення певної стратегії, адекватно реагуючи на зміни в предметній галузі як зовні, так і всередині організації.

## Типи реакцій ОСУ

Різні ланки (служби, підрозділи) по-різному змінюються зі зміною факторів середовища. У кожному конкретному випадку керівникам доводиться приймати рішення, які саме зміни треба здійснити в ОСУ.

Г. Мінцберг на основі багаторічних досліджень дійшов таких висновків щодо ОСУ [63]:

а) різні частини ОСУ по-різному «відповідають» на зміни у середовищі й можуть змінюватись різними темпами;

б) дослідження цих «відгуків» дає інформацію про наявну ситуацію в ОСУ (в тому числі про цільову орієнтацію<sup>2</sup> та відповідність новим вимогам середовища), виявити організаційні «точки росту» та підрозділи, що «відмирають»;

в) використання фактичних і нормативних комуніграм та соціограм дає змогу більш ґрунтовно визначати співвідношення стратегічних, тактичних та оперативних завдань, які потрібно розв'язувати для ефективного впровадження стратегічних змін.

І. Ансофф розглядав зв'язок між характеристиками ОСУ та можливими реакціями, на які вони здатні після змін у середовищі [7].

**Реакція ОСУ** — це якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакції. Кожну з реакцій можна визначити за діями, що відбуваються на підприємстві в межах його організаційної структури. Далі наведено характеристики кожної з реакцій [7]:

**виробничої** — стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат і мінімізація чисель-

---

<sup>1</sup> Останніми роками велика увага приділяється так званим «кластерним» структурам, що уособлюють усі вимоги, висунуті до «адаптивних» (органічних) структур.

<sup>2</sup> Цільова орієнтація — важлива характеристика будь-якої системи. Так, ОСУ західних підприємств націлені на продаж, більшості вітчизняних — на виробництво.



ності, децентралізація оперативних рішень, ефективно використання виробничого потенціалу;

**конкурентної** — оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;

**стратегічної** — забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;

**інноваційної** — оптимізація розробок нововведень, довгострокова прибутковість і зростання, стратегії маркетингу в окремих напрямках формування науково-технічного потенціалу;

**підприємницької** — пошук і реалізація «прибуткових ідей», балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

**адміністративної** — забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, вдосконалення роботи всіх ланок управління, розширення сфери впливу за межі підприємства завдяки створенню великих організаційних формувань.

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємству найчастіше потрібна складна система реакцій, тому організаційні структури, щоб адаптуватись та своєчасно відреагувати, відходять від класичних ознак (лінійно-функціональної або лінійно-штабної ОСУ) і поєднують різні ОСУ (наприклад, створюють філіали або матричні структури). Особливо це характерно для великих підприємств, яким потрібно зберегти певний рівень керованості, яку дає централізація, з поєднанням гнучкості та адекватності реакцій на нестале складне середовище, що може забезпечити лише децентралізація.

## **11.5. Етапи формування ОСУ стратегічного типу**

Теоретична та практична роль виокремлення системи організаційного забезпечення процесу стратегічного управління (ОЗСУ) має подвійну спрямованість на:

1) створення нових стратегічно-орієнтованих організаційних елементів управління;

2) удосконалення наявних елементів через набуття ними стратегічних ознак.

В обох випадках етапи створення або вдосконалення організаційних елементів в основному подібні. Наприклад, на етапі аналізу проводиться дослідження зовнішнього та внутрішнього (наявного або прогнозного, згідно з проектом підприємства або його підсистеми) середовища; розробка проекту нової системи управління або вдосконалення діючої, впровадження розробленої системи управління на конкретному об'єкті, або комплексу заходів з удосконалення тієї, що функціонує; послідовне проведення заходів щодо підтримки функціонування організації у стратегічному режимі та подальшому її вдосконаленню тощо.

Виходячи з відомого твердження А. Чандлера «стратегія визначає структуру»<sup>1</sup>, можна орієнтувати керівників підприємств на створення механізмів трансформації діючих ОСУ згідно з тими стратегіями, які визначені для розвитку підприємства. У цьому контексті йдеться про побудову стратегічної системи, тобто організаційно оформленої системи управління, зорієнтованої на досягнення цілей підприємства.

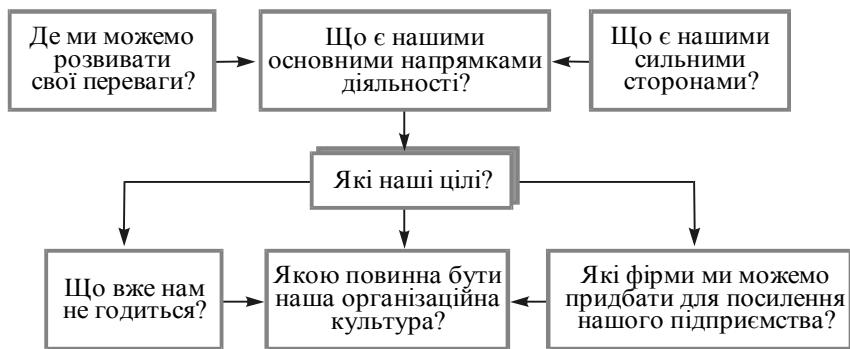


Рис. 11.18. Роль цілей у формуванні ОСУ організації

*Найкращою для підприємства (організації) є організаційна структура, яка відповідає: розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві (більш детально склад факторів див. рис. 11.21).*

<sup>1</sup> З урахуванням зауважень, зроблених у підрозд. 11.1 (коментарі до рис. 11.4 та 11.5), мова повинна йти про стратегію перебудови загального управління (див. підрозд. 8.7 — стратегія розвитку загального управління).

Тому треба сформувати таку ОСУ, яка б відповідала цим вимогам і сприяла виживанню та розвитку підприємства. Для побудови ОСУ практика менеджменту відпрацювала різні методи організаційного проектування. *Процес організаційного проектування складається з таких стадій:* 1) організаційний аудит; 2) розробка організаційного проекту; 3) експериментальне впровадження ОСУ у практику функціонування організації; — які, в свою чергу, охоплюють великий перелік необхідних (типових) взаємопов'язаних робіт.

**Під комплексним організаційним проектом** треба розуміти графічно описану модель усієї виробничо-управлінської системи, її окремих складових (необхідних за певних умов функціональних, міжфункціональних, цільових, координаційних тощо підсистем) з усебічними методичними та розрахунковими обґрунтуваннями. Цей проект має базуватися на нормативно-організаційній документації, яка регламентує структуру та процеси управління зумовлює організаційно-правову форму управлінського впливу. Побудові моделі ОСУ («як потрібно») передусе аналіз діючої ОСУ («як є»). У свою чергу, організаційний аналіз має здійснюватися з цільовими оцінками, а це можливо тільки за умов проведення стратегічного аналізу за окремими складовими «стратегічного набору» (рис. 11.19).

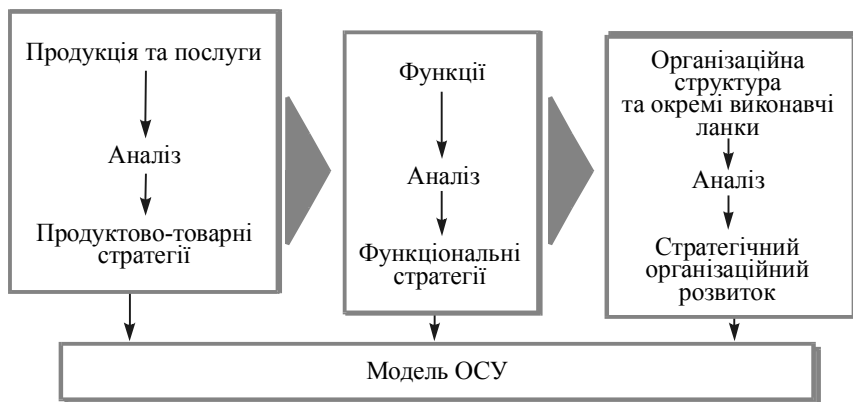


Рис. 11.19. Основні компоненти та порядок побудови моделі ОСУ

Організаційно форма управлінського впливу в певних важелях встановлює правовий статус організації в цілому, децентралізованих організаційних формувань та окремих органів управління.

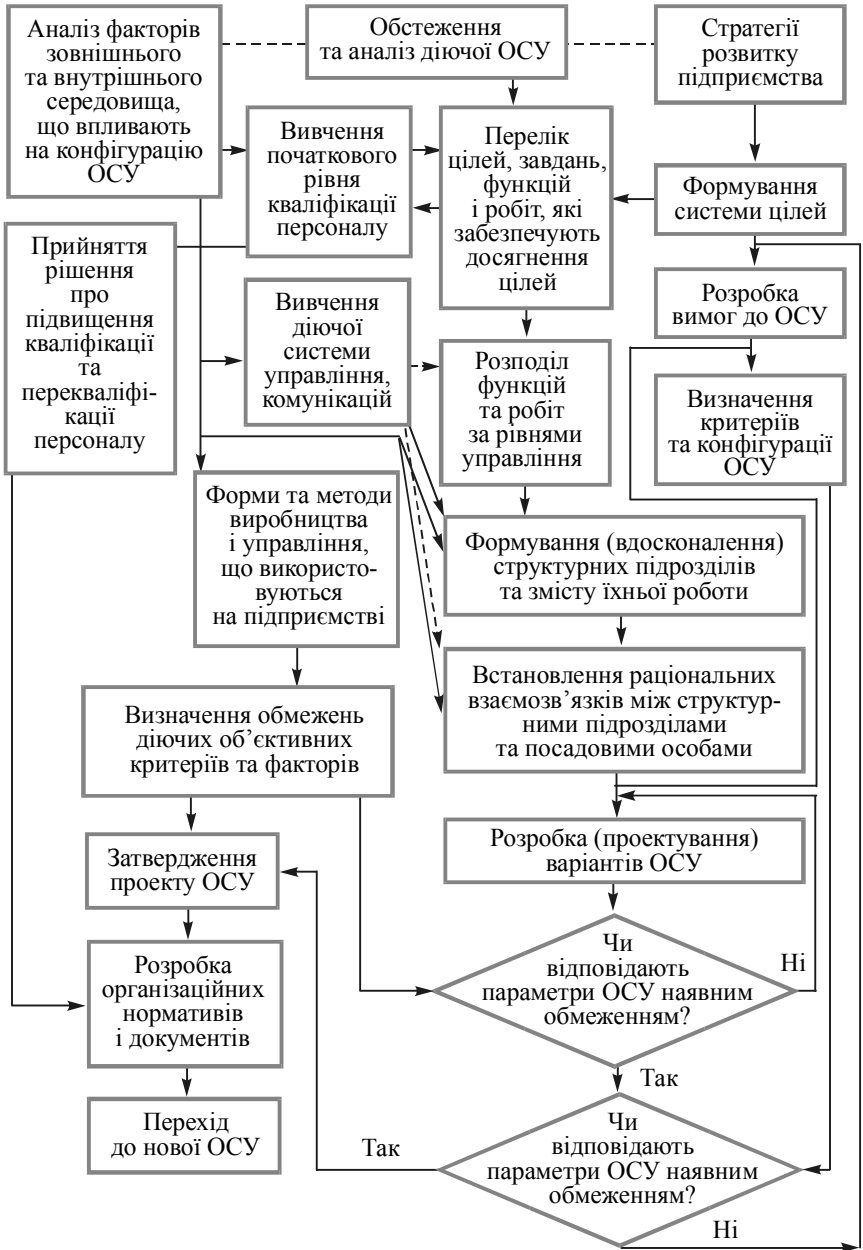


Рис. 11.20. Послідовність процесу формування ОСУ

Організаційно-правовому регулюванню підлягають:

- визначення цілей та стратегій;
- виокремлення (об'єднання) функцій;
- передача повноважень;
- встановлення взаємовідносин;
- визначення обсягів відповідальності;
- організація діяльності тощо.

Це знаходить вираз у таких документах як Статут, структурні та організаційні схеми; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції; технологічні схеми прийняття та коригування рішень; положення про інформаційні зв'язки, регламенти зборів, засідань та нарад, плани календарних заходів; розклади поточної роботи тощо.

Створення та вмiле застосування цих документiв робить процес управління організаційно визначеним, цілеспрямованим, ритмічним, дає змогу зменшити витрати часу, підвищити результативність управління.

Офіційне впровадження організаційних структур управління на підприємстві дає змогу регламентувати процес розробки та виконання управлінських рішень.

Загальну схему процесу організаційного проектування зображено на рис. 11.20. Розглянемо деякі блоки, які характеризують окремі етапи робіт.

### **Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ОСУ**

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством.

Практика діяльності підприємств свідчить, що різні підрозділи та служби підприємства певною мірою реагують на зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства (рис. 11.21).

Фактори опосередкованого та безпосереднього впливу пов'язані з окремими елементами зовні середовища, які впливають на утворення фірмою відповідних підрозділів, що відстежують зміну цих елементів і запобігають конфліктам між ними та організацією. Такими основними елементами є:

- споживачі продукції, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи;



Рис. 11.21. Найістотніші фактори, що впливають на вибір ОСУ

- постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання;
- акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або кварталних звітів;
- урядові установи, які зобов'язують кожну організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін.;
- місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проєктів;
- суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю;
- технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один із альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучати інші організації до виконання таких розробок;
- економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи;
- правове середовище, яке змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законів;

- екологічне середовище, яке потребує створення в багатьох організаціях підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог;

- міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтуватися на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Звичайно, значення кожного із зазначених факторів неоднакове в різних організаціях у різні часи. Щоб уникнути конфліктів із зовнішнім середовищем, потрібні відповідні фахівці та структурні підрозділи.

Визначальним серед внутрішніх факторів побудови організаційної структури є виробничі процеси, що зумовлюють горизонтальний поділ праці та структуру самого виробництва. Якщо виготовляється один вид продукції, то це спрощує організаційну структуру, оскільки можна створити систему управління за логікою виробничого процесу з метою дотримання таких вимог, як послідовність, пропорційність, паралельність, економічність. Якщо ж виробляється кілька видів продукції, то доводиться використовувати кілька технологій, що ускладнює структуру управління. У цьому разі структура управління може бути побудована за технологічними стадіями або виходячи з поділу виробництва на основне і допоміжне.

Серед інших внутрішніх факторів можна виокремити:

- обсяг виробництва. Із зростанням обсягів виробництва доцільно перейти від універсальних підрозділів до спеціалізованих;

- чисельність і професійна структура працюючих; щодо цих показників керівництво має обмеження у вигляді нормативів підпорядкування. При великій кількості працюючих інколи доводиться створювати додаткові паралельні підрозділи;

- територіальне розташування.

Прийнята концепція «підприємства як відкритої системи» сприяє постійному розвитку та зміні співвідношення між окремими елементами. Як доведено досвідом діяльності консультаційної фірми Мак-Кінсі, для успішної перебудови організації, тобто набуття нею нових якостей, зміни треба проводити у зазначеній на рис. 11.22 послідовності.

*Формулювання стратегії* — це найвідповідальніший етап, оскільки вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації (див. підрозд. 8.1 — 8.7, 9.1). Як уже зазначалось, стратегія включає в себе цілі та способи їхнього досягнення, визначає дії, які треба виконати, щоб сформувати чи закріпити конкурентні переваги, використати свій виробничий потенціал та пристосуватись до вимог зовнішнього середовища.

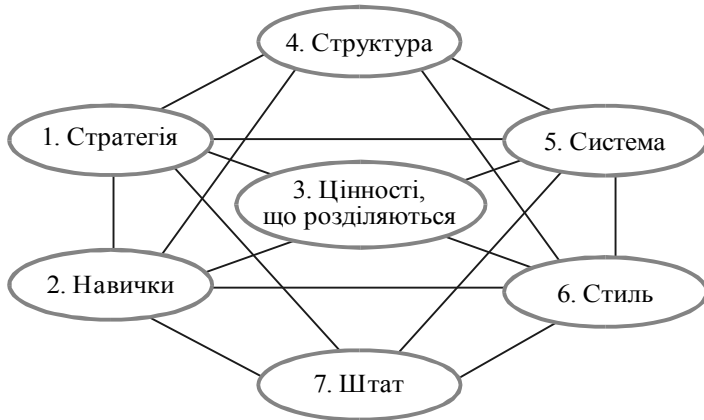


Рис. 11.22. Модель «7S<sup>1</sup>-Мак-Кінсі»

*Навички* у цій моделі трактуються досить широко: це досвід всієї організації і окремих фахівців у певній діяльності; сильні сторони, що складають конкурентні переваги підприємства; окремо виділяють нові навички, яких має набути організація у перспективі з метою реалізації прийнятої стратегії. Характеристика майбутніх навичок задають параметри та швидкість змін у всіх факторах, що входять до моделі «7S-Мак-Кінсі».

Доступні описи моделі «7S-Мак-Кінсі» не конкретизують структури та змісту навичок, але можна припустити, що йдеться про виробничо-управлінські функції.

Центральним елементом концепцій організаційного розвитку є перебудова структури підприємства. *Організаційна структура* визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу (тобто окремими підсистемами, що займаються виробництвом окремих видів продукції), виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ці взаємозв'язки, а також перелік і розміри підрозділів — найпомітніші організаційні фактори, тому всі перебудови в організації починаються (а іноді й закінчуються) зі змінами організаційної структури.

Але завжди треба пам'ятати, що реорганізація підприємства не може бути ефективною лише на основі структурної перебудови.

*Системи* — в розумінні моделі «7S-Мак-Кінсі» — це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві з

<sup>1</sup> Модель «7S-Мак-Кінсі» дістала назву за першими літерами англійських термінів, що входять до її складу: strategy, skills, shared values, structure, systems stile, stuff.



допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень. У нашому розумінні це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за допомогою яких і відбуваються зміни. Чим відчутніших організаційних змін ми бажаємо досягти, тим нагальнішою є потреба в розробці та впровадженні нових загальних правил і норм функціонування підприємства. Зміни у правилах — системах прийняття рішень — впливовий інструмент розвитку і перебудови.

Усі дії та процес змін виконують люди. Глибина змін, їхня спрямованість і якість залежать від структури та кваліфікації кадрів (штату чи персоналу) на підприємстві. Цей фактор пов'язаний також з питанням, яких якостей мають набути працівники для діяльності в системі, що створюється. Це проблема не стільки окремих керівників, підрозділів і виконавців, скільки загального організаційного «ноу-хау» підприємства.

*Стиль* — це елемент, який, як правило, у вітчизняній літературі відносять до другорядних. Однак успіх у перебудові здебільшого залежить від вибору способів, методів, прийомів здійснення змін, лінії поведінки і комунікаційних засобів керівників. У моделі «7S-Мак-Кінсі» виокремлюється «персональний стиль» і «дійсимволи». Якщо перша складова належить до персонального стилю керівника, то друга — це реакції підлеглих на дії керівника за допомогою персональної сигнальної системи. Такий підхід вирізняє дві сторони управлінського процесу — керівника і підлеглих.

Зміни стилю керівництва тісно пов'язані з домінуючими та потрібними для розвитку підприємства поведінковими та мислительними особливостями менеджерів. Опанування стратегічного мислення та усвідомлення необхідності створення ринково-орієнтованого підприємства спонукає до встановлення нових взаємин керівник-підлеглий.

*Цінності, що розділяються*, пов'язані з явищем організаційної культури, є «цементуючим елементом» колективу підприємства, що сприяє (чи протидіє) змінам і розвитку підприємства. Розвиток, перспектива можуть бути однією з цінностей організації, яка допомагає виживанню та успіху організації. Ця складова моделі «7S-Мак-Кінсі» за своєю сутністю є тим середовищем, атмосферою, де відбуваються дії по перебудові підприємства відповідно до прийнятої стратегії. Цінності, що розділяються, впливають на оцінки, зміст і темпи перетворень, а також на всі елементи моделі, що розглядається.

Модель «7S-Мак-Кінсі» не претендує на розв'язання усіх проблем організації, а лише дає загальний план аналізу явищ і процесів, що відбуваються в організації, але для прийняття ґрунтов-

них рішень щодо змін в організації треба мати більші обсяги різноманітної інформації про функціонування підприємства. Таку потрібну інформацію можна отримати під час проведення організаційного аудиту.

Розробка або вдосконалення організаційних елементів системи управління передбачає проведення організаційного аудиту.

**Організаційний аудит** — являє собою процес збору, аналіз та оцінки інформації про організаційні елементи у діяльності підприємства (організації) і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або заміни стандартів, норм та правил для відповідних елементів організаційного механізму та структури управління вцілому.

Об'єкти організаційного аудиту:

- цілі, завдання, стратегії (особливо функціональні), «стратегічний набір» організації;
- функції (підфункції), комплекси функцій;
- функціональні, організаційні форми та структури;
- технологія управління;
- комунікації в організації;
- схеми процесу управління, розробки та реалізації управлінських рішень;
- інформаційні мережі та схеми документообігу;
- система внутрішньої нормативної документації.

Організаційний аудит існує у декількох видах:

- аудит цілевстановлення (спрямований на визначення ступеня погодженості стратегічних та тактичних цілей, власників, керівників, робітників тощо);
- аудит відповідності ОСУ та процесів управління (спрямований на вплив невідповідностей, наприклад організаційно-правової форми підприємства та системи узгодження рішень);
- аудит розподілу та виконання персоналом підприємства окремих функцій (спрямований на визначення можливостей обгрунтованої розробки та виконання функціональних стратегій);
- аудит відповідності ОСУ та інформаційної інфраструктури тощо.

Наведені напрямки не вичерпують всіх напрямків організаційного аудиту, але дозволяють визначити його місце та роль в організаційному проектуванні — надання необхідної інформації про стан та ефективність діяльності системи управління.

Важливими є обстеження та аналіз діяльності підприємства і його системи управління. Мета такого обстеження — виявити «вузькі місця» у виробництві та управлінні, в їхній структурі та процесах, ознайомити з результатами попереднього аналізу та за-

лучити управлінських працівників до участі в аналізі, діагнозі та розробці нової системи.

Проведення організаційного аудиту (ОА) потребує спеціальних знань і навичок, певної кваліфікації. Його може виконувати спеціальний підрозділ (наприклад, відділ організаційного аналізу) чи до-радча ланка (рада, комісія); у кожному структурному підрозділі, організаційний аналіз обов'язково має бути часткою його діяльності.

Сутність ОА та проектування ОСУ передбачає певний перелік етапів його проведення:

1. Розробка плану-графіка ОА, де мають бути відображені:

1.1. Цілі та об'єкти аналізу з чітким визначенням термінів, відповідальних осіб, виконавців методів досліджень, форми та методи контролю й аналізу, механізми внесення коректив;

1.2. Показники, що мають бути розраховані в процесі ОА;

1.3. Форми оцінки результатів досліджень;

1.4. Терміни проведення окремих операцій аналізу;

1.5. Період, за який досліджується система управління;

1.6. Форми зображення інформації і способи та місце використання результатів.

2. Визначення пріоритетів розвитку підприємства та критеріїв оцінки рівня управління.

3. Визначення складу, структури, критеріїв і якості та відношень в ОСУ, що проектується.

4. Кількісний та якісний опис функціонування ОСУ, її переваг і недоліків.

5. Оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи ОСУ.

6. Узагальнення отриманих даних і визначення рівня управління.

7. Діагноз організаційних дефектів у технології управління.

8. Розробка пропозицій щодо усунення організаційних дефектів.

9. Висновки, їхня конкретизація для використання на наступних стадіях перебудови ОСУ:

- визначення стратегії розвитку загального управління (див. підрозд. 8.7);

- організаційне проектування;

- впровадження організаційних змін.

## **Оцінка спроектованої ОСУ стратегічного типу**

Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних ОСУ, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути

готовим до внесення необхідних коректив у діючі ОСУ і організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем ОСУ пов'язана з процесами змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі ОСУ.

Досвід функціонування організації показує, що ефективно діюча система управління забезпечує високі результати діяльності, тому під час оцінювання ОСУ використовуються як загально-економічні показники, так і специфічні характеристики, які дають змогу оцінити діяльність ОСУ та окремих її частин.

До загальноекономічних показників належать:

- темпи зростання виробництва товарної продукції;
- виробництво продукції на 1 грн витрат;
- рентабельність виробництва;
- відносна економія:

а) основних виробничих фондів;

б) нормованих обігових коштів;

в) матеріальних витрат;

г) фонду оплати праці;

- темпи зростання продуктивності праці;
- частка приросту товарної продукції (ТП);
- економія живої праці;

• матеріальні витрати на 1 грн ТП;

• витрати найважливіших матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн ТП тощо.

Специфічні показники, що доцільно використовувати для аналізу ОСУ:

- витрати на утримання одного працівника апарату управління;
- кількість документів, що припадають на одного працівника управління;

управління;

- коефіцієнт виконання наказів (команд, доручень);
- коефіцієнт якості виконання управлінських функцій;
- коефіцієнт оперативності роботи апарату управління;
- коефіцієнт керованості, який відбиває ступінь середнього завантаження одного керівника і-го рівня, який керує певною кількістю підлеглих з урахуванням норми керованості;

• коефіцієнт централізації функцій управління, який визначається на основі співвідношення даних про чисельність керівників, спеціалістів та службовців, зайнятих в апараті заводоуправління, і загальної кількості працівників, що виконують цю функцію по підприємству в цілому;

• коефіцієнт економічності апарату управління, який використовується для оцінювання ступеня відповідності фактичної структури та чисельності апарату управління типовій структурі та нормативній чисельності;

• норматив витрат на управління по підприємству;  
• обсяг продукції на одного працівника управління по підприємству;

• продуктивність праці управлінського персоналу;  
• питома вага витрат, пов'язаних із механізацією (автоматизацією) управлінської праці;

• питома вага працівників управління;  
• рівень механізації (автоматизації) управлінських робіт тощо.

Досвід вітчизняних підприємств свідчить, що багато з них мають «хворобу великих компаній», тобто дуже важко йдуть на радикальну перебудову ОСУ, обмежуючись частковими «косметичними ремонтами», не торкаючись їхніх недоліків: відсутність стратегії, надцентралізація; орієнтація на виробництво, а не на збут; відсталість технологій прийняття рішень; великі штати, ігнорування неформальних структур тощо.

Для оцінювання розробленої (такої, що функціонує) стратегічної ОСУ треба відповісти на такі запитання:

1. Чи працює організація цілеспрямовано:

- які конкретні цілі та стратегії вона має;
- чи реалізуються вони;
- чи можна їх перелічити і проконтролювати?

2. Чи достатньо гнучка структура організації:

- як швидко вона реагувала на останні зміни;
- наскільки швидко можуть прийматись рішення?

3. Чи добре проглядається організаційна структура:

- для всіх співробітників;
- для споживачів;
- чи є в наявності схеми структури організації, описання функцій і процедур?

4. Чи достатньо делеговані повноваження з стратегічного на нижчі рівні:

- який ступінь свободи мають різні рівні управління;
- чи поводяться співробітники організації як підприємці;
- які питання обговорюються в дорадчих структурах;
- чи достатню інформацію отримують співробітники, щоб функціонувати автономно?

5. Що є опорою організації:

- чи залежить організація від декількох клієнтів;

- чи залежить її добробут від передових досягнень у галузі технології;

- чи багато в організації співробітників, яких не можна замінити?

6. Як працює організація з економічного погляду:

- чи достатньо інформації про фінансовий стан;

- скільки коштів витрачається на утримання менеджменту та інші обслуговуючі підрозділи;

- чи працюють працівники з урахуванням економії витрат;

- чи існує залежність оплати праці персоналу залежно від виробничих досягнень?

7. Чи є у керівництва організації достатньо часу для обговорення стратегічних завдань:

- чи розподілені функції таким чином, щоб менеджери могли зосередитись на своїх стратегічних завданнях;

- як часто на обговорення менеджерів виносяться стратегічні питання;

- з чого складається політика менеджменту у цій організації?

8. Чи панує в організації дух співробітництва:

- наскільки є сильною психологія «моя хата скраю»;

- як часто виникають розбіжності з питань внутрішньої компетенції;

- чи використовуються децентралізовані системи з СГЦ?

9. Чи мають менеджери достатньо інформації;

- чи швидко менеджери дізнаються про останні події;

- чи не завантажені менеджери величезною кількістю цифр, які по суті ні про що не свідчать;

- чи можна на основі наявності інформації приймати відповідальні рішення?

Відповідаючи на ці запитання, із залученням конкретних фактів управлінської діяльності, фахівці можуть оцінити в балах рівень ОСУ за окремими параметрами і зробити аргументовані висновки щодо ефективності організаційних структур та їхньої здатності бути інструментом реалізації стратегій.



## **Висновки до розділу 11**

1. Управління як соціальне явище являє собою єдину цілісну систему елементів (систем), які взаємодіють між собою і мають організаційний (правовий), економічний, соціально-психологічний та інформаційно-технологічний характер. Тому кожна з цих складових по-

трібно, з одного боку, характеризувати, як самостійну підсистему згідно зі специфікою змісту, форм і методів, які мають певний інструментарій та об'єкти впливу; а з іншого, такі складові (підсистеми) потрібно розглядати разом з іншими елементами, оскільки результативності стратегічних перетворень можна досягти тільки за допомогою свідомого формування зазначеної системної цілісності.

2. Система забезпечення СУ в загальному вигляді складається з чотирьох компонентів: *організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення*. Їх сукупність завдяки забезпеченню виконання стратегічних планів, проєктів і програм дає змогу досягти стратегічного розвитку організації. Загальними характеристиками систем забезпечення стратегічного управління (упровадження та підтримки стратегічних перетворень) є *безперервність, комплексність та системність*.

3. **Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ)** — це сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що охоплює множини конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проєктування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково-орієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій. ОЗ СУ базується на організаційних відносинах — частині складних відносин, що виникають в управлінні організацією.

4. ОЗ СУ **об'єктом свого впливу** має окремі організаційно-оформлені елементи та важелі управління — як наявні, так і ті, що створюватимуться згідно з обраними стратегіями. **Суб'єктом ОЗСУ** є ланка або комплекс взаємозв'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

5. **Метою ОЗ СУ** є формування стратегічного організаційного потенціалу, здатного забезпечити керуваність та здійснення в повному обсязі процесу стратегічного розвитку. Упроваджуючи ОЗ СУ, потрібно зважати на те, що цілі традиційних організаційних систем відрізняються від цілей стратегічно-орієнтованих систем. При цьому *ОЗ СУ не потрібно розглядати як окрему підсистему*. Вона впливає на найбільш інерційну складову системи управління — організаційну структуру, яка має бути в центрі уваги керівників організації, оскільки може слугувати інструментом сприяння або гальмування стратегічного розвитку, а також на процеси управління, які забезпечують (або ні) впровадження в діяльність організації нових досягнень науки та практики.

6. **Організаційна структура** — це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (або такими, що зникають) ланками, підрозділами, рівнями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління (як комплексною стратегією). Розрізняють *ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність* (тобто на прийняття стандартних рішень), та *стратегічні ОСУ*. Перші, як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, із доволі глибоким поділом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, із розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю — переважно адміністративний, централізований і спеціалізований за сферами та ланками. *Стратегічні ОСУ*, які зорієнтовано на реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, спрямованих на виявлення проблем і прийняття нових (як правило, стратегічних) управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Структури стратегічного типу мають **стратегічні господарські центри (СГЦ)** — це організаційно оформлена найменша виробничо-



управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо)<sup>1</sup>, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

7. До ОСУ стратегічного типу, як правило, відносять: матричні, лінійно-проектні та лінійно-програмні, проектні, дивізійні, «двоїсті» зі «стратегічними господарськими центрами (СГЦ)» та іншими «центрами відповідальності» структури, а також структури, що містять цільові, мережні та дорадчі підсистеми. Ці структури утворюються на основі впровадження організаційних стратегій злиття (поглинання), об'єднання (з'єднання), поділ (виокремлення), а також згідно з організаційною диференціацією та інтеграцією (зокрема, вертикальною та горизонтальною) тощо. Зрештою можуть утворюватися «суміщені структури», які є характерними для великих підприємств. Організаційні стратегії є результатом втілення обраних концепцій організацій.

8. Розрізняють «конічну» інтеграцію, «квазіінтеграцію» та контрактну інтеграцію. Ці види інтеграції дають змогу усунути негативні особливості повної інтеграції та концентрації через входження, наприклад, у концерни з частковою (або повною) втратою прав юридичної особи.

9. Різні ланки (служби, підрозділи) по-різному змінюються зі зміною факторів середовища. У кожному конкретному випадку керівникам доводиться приймати рішення щодо того, які саме зміни потрібні в ОСУ. І. Ансофф розглядав зв'язок між характеристиками ОСУ та можливими реакціями, на які вони здатні після змін у середовищі. **Реакція ОСУ** — це якість і тип змін, що їх здатне здійснити підприємство, яке викори-

---

<sup>1</sup> Кожне з цих формувань має свої специфічні характеристики залежно від ступеня самостійності та завершеності функцій, які вони виконують. Так, «центри прибутків», маючи велику автономію у веденні поточних виробничо-господарських операцій, відповідають за прибутковість, «продуктово-споживчі центри», маючи цільову спрямованість на довгострокову прибутковість, роблять акцент на розробці, виробництві та модифікації конкретних продуктів.

стовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Розрізняють *виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакції*. Кожну з реакцій можна визначити за діями, що відбуваються на підприємстві в межах його організаційної структури.

10. Теоретична та практична роль виокремлення ОЗ СУ має подвійну спрямованість: на створення нових стратегічно-орієнтованих організаційних елементів управління, а також на вдосконалення наявних елементів через набуття ними стратегічних ознак. В обох випадках етапи створення або вдосконалення організаційних елементів загалом подібні. *Найкращою для підприємства (організації) є організаційна структура, яка відповідає розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві, визначеним цілям та стратегіям розвитку.*

11. *Процес організаційного проектування складається з таких етапів:* 1) організаційний аудит; 2) розробка організаційного проекту; 3) експериментальне впровадження ОСУ у практику функціонування організації. Кожний із цих етапів, у свою чергу, охоплює великий перелік необхідних типових взаємозв'язаних робіт. **Під комплексним організаційним проектом** треба розуміти графічно описану модель усієї виробничо-управлінської системи, її окремих складових (необхідних функціональних, міжфункціональних, цільових, координаційних та інших підсистем) з належним методичним та розрахунковим обґрунтуванням.

12. Розробка або вдосконалення організаційних елементів системи управління передбачає проведення *організаційного аудиту*. **Організаційний аудит** являє собою процес збору, аналізу та оцінювання інформації про організаційні елементи в діяльності підприємства (організації) і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або заміни стандартів, норм і правил для відповідальних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому. *Організаційний аудит існує в кількох видах: аудит цілевстановлення (спрямований на визначення ступеня узгодженості стратегічних і*

тактичних цілей власників, керівників, робітників та ін.); *аудит відповідності ОСУ та процесів управління* (спрямований на виявлення невідповідностей, наприклад організаційно-правової форми підприємства та системи узгодження рішень); *аудит розподілу та виконання персоналом підприємства окремих функцій* (спрямований на визначення можливостей обґрунтованої розробки та виконання функціональних стратегій); *аудит відповідності ОСУ та інформаційної інфраструктури* тощо.

13. Досвід функціонування організації свідчить, що ефективна система управління забезпечує високі результати діяльності, тому в разі оцінювання ОСУ використовуються як загальноекономічні показники, так і специфічні характеристики, які дають змогу оцінити діяльність ОСУ та окремих її частин.

14. Досвід вітчизняних підприємств свідчить, що багато з них мають «хворобу великих компаній», тобто дуже важко йдуть на радикальну перебудову ОСУ, обмежуючись їх частковими «косметичними ремонтами», не торкаючись принципових недоліків, таких як відсутність стратегії, надцентралізація; орієнтація на виробництво, а не на збут; відсталість технологій прийняття рішень; великі штати, ігнорування неформальних структур тощо.



## **Питання до розділу 11**

---

1. *Яке місце належить організаційним відносинам у діяльності підприємств та установ? Як вони формуються?*

2. *Визначте сутність взаємодії «стратегія — структура». Який порядок виконання стратегій у «стратегічному наборі» є найбільш прийнятним і чому?*

3. *Як впливає організаційна інерційність на розробку та впровадження стратегій? Наведіть приклади.*

4. *Що необхідно для організаційного забезпечення функціонування підприємства у стратегічному режимі? Для чого створюється підсистема ОЗ СУ? Дайте її основні характеристики.*

5. *Охарактеризуйте ОСУ, що сприяють здійсненню стратегічної діяльності. Які спільні риси вони мають?*

6. *Охарактеризуйте можливий спектр організаційних стратегій та організаційних рішень, що впливають із них.*

До якого типу стратегій із розглянутих у розд. 8 їх можна віднести?

7. Наведіть органіграму «двоїстої структури управління». Які з її ланок мають найбільший вплив на прийняття стратегічних рішень? Обґрунтуйте свою відповідь.

8. Що таке СГЦ? Для чого вони створюються? Яку відповідальність несе його керівник за розробку та виконання стратегій? Від чого це залежить?

9. Яким чином можна досягти синергійного ефекту на підприємстві, яке використовує децентралізовані організаційні формування (СГЦ, «центри відповідальності», дивізіони тощо)?

10. Для чого створюються інтегровані структури? Які варіанти при цьому використовуються?

11. Охарактеризуйте переваги та недоліки вертикальної інтеграції. Чому процес вертикальної інтеграції перебуває під контролем Антимонопольного комітету?

12. Що таке «реакція ОСУ» та для чого її треба досліджувати? Які реакції ОСУ виокремлював І. Ансофф?

13. Охарактеризуйте процес організаційного проектування. Яке місце в ньому посідає організаційний аудит? Які елементи є об'єктами організаційного аудиту?

14. Чи можна створити «ідеальну ОСУ»? Які параметри ОСУ потрібно оцінювати та за допомогою яких методів?

15. Що організаційно стримує впровадження стратегічного управління на підприємствах України? Обґрунтуйте свою відповідь.

## РОЗДІЛ 12

### **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (ФЕЗ СУ)**

Комерційна організація як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система призначена передусім для виробництва продукції (надання послуг), що має платоспроможний попит. Для забезпечення функціонування такої організації потрібно, щоб постійно (рис. 12.1):

- закуповувалась сировина; матеріальні енергоносії тощо;
- сплачувалась заробітна плата;
- підтримувалися в робочому стані виробничі потужності; за допомогою ремонту оновлення чи заміни обладнання;
- реалізовувалася продукція; тощо

Це необхідні умови для забезпечення поточної діяльності. За орієнтації на розвиток підвищуються вимоги щодо відповідного фінансово-економічного забезпечення правильного розподілу фінансових ресурсів за пріоритетними напрямками та в часі, що дозволило б, з одного боку, гарантувати безперервність виробництва, а з іншого — розширення та розвиток організації. Стратегічна діяльність вимагає створення такого фінансово-економічного механізму забезпечення, який би створював умови для досягнення стратегічних цілей та виконання «стратегічного набору», сформованого підприємством.

#### **12.1. Роль фінансового-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні**

Рушійними силами розвитку ринково орієнтованої організації є економічні інтереси, які лежать в основі економічних відносин.

Економічні інтереси — це:

- усвідомлені потреби учасників ринкових відносин;
- рушійні сили, які спонукають учасників ринкових відносин діяти так, а не інакше у сферах виробництва, розподілу, обміну та споживання.

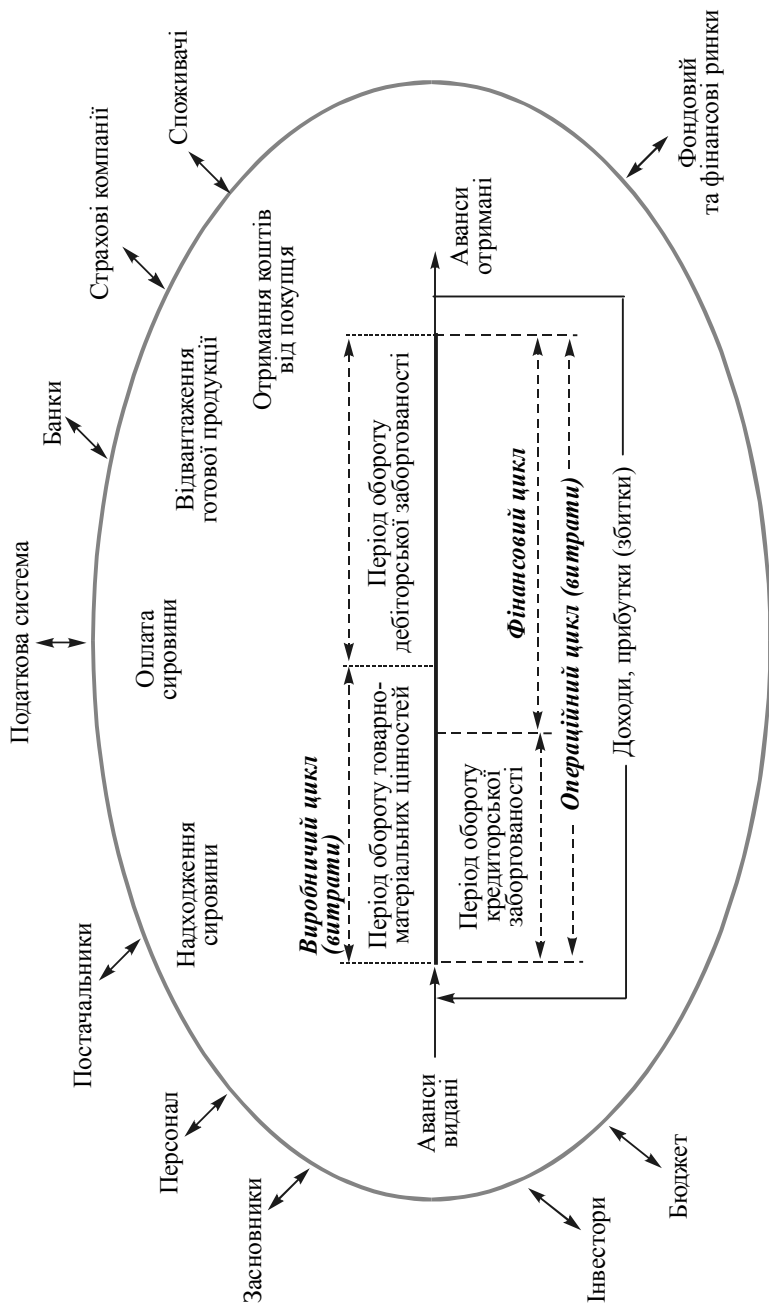


Рис. 12.1. Вплив агентів зовнішнього та внутрішнього середовища на виробничий та операційний цикли організації

У свою чергу, економічні відносини — це:

- сукупність відносин, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- відносини, що акцентують увагу на розподілі результатів діяльності у формі використання, розпорядження й володіння, про-яв яких зумовлений відносинами власності.

У ринковій економіці відносини, які розглядаються, опосередковані коштами. Для підприємства це означає, що ще до початку свого створення та функціонування, треба нагромадити певний обсяг грошових ресурсів, які спочатку мають бути перетворені у необхідні ресурси, потім із цих ресурсів вироблена продукція, а вже після реалізації продукції здійснене відшкодування витрат і, при наявності прибутків, — розподіл їх на споживання та інвестування. Вирішення цих задач досягається організацією його фінансової системи.

*Фінанси* — система грошових відносин, що виникають на всіх стадіях розвитку організації: створення, становлення, реорганізації і ліквідації, — і мають свої специфічні особливості в залежності від форми власності.

Фінансова система містить сукупність управлінських рішень щодо руху фінансових засобів та їхньому ефективному використанню, включаючи: систему норм, правил ведення фінансових рахунків, фінансове планування, систему фінансової звітності. Крім того, ця система реалізує такі функції, як залучення капіталу, управління власним капіталом, використання та повернення капіталу.

Система ФЕЗСУ — підсистема стратегічного управління, яка має такі властивості:

- спрямована на досягнення стратегічних цілей розвитку;
- оперує фінансово-економічними та організаційними елементами;
- обіймає всі сторони взаємодії організації із засновниками, персоналом, постачальниками, споживачами, інвесторами, бюджетними та страховими організаціями, банками тощо.
- має певний алгоритм, регулювання економічних інтересів та відносин усередині та поза межами організації;
- включає всі органи управління, що беруть участь у регулюванні економічних відносин усередині та поза межами організації

*ФЕЗ стратегічного управління* — це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у певні організаційно-економічні, меха-

нізми, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує (або ні) можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

*Об'єктами впливу ФЕЗ СУ* є «входи» та «виходи» організації, які зв'язують організацію із зовнішнім середовищем, а саме — із ринками постачання та збуту, а також операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики; взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо.

*Суб'єктом ФЕЗ СУ* може виступати один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання «стратегічного набору» із метою досягнення стратегічних цілей організації.

Принципову схему формування економічних відносин всередині та за межами організації, що демонструє їх різноспрямованість на певні критерії оцінки діяльності підприємства як партнера та суб'єкта господарювання, наведено на рис. 12.2.



Рис 12.2. Основні характеристики економічних відносин всередині та за межами підприємства



Як уже зазначалося, організація вступає у фінансово-економічні відносини у процесі закупівлі сировини, матеріалів, інших товарно-матеріальних та нематеріальних цінностей, реалізації продукції (послуг), які вироблено у процесі інвестування, формування капіталу та резервів, створення та розподілу прибутку; сплати податків, одержання та погашення кредитів тощо. Отже, фінансово-економічні відносини пронизують усю діяльність підприємства, тому фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління мусить бути логічно завершений побудовою обґрунтованого алгоритму регулювання економічних процесів і сформованих на їх основі раціональних відносин всередині та поза межами ринково-орієнтованої організації. Ефективність ФЕЗ СУ забезпечуються за умов їх тісної взаємодії та взаємовпливу з організаційним (ОЗ), соціально-психологічним (СПЗ) та інформаційно-аналітичним (ІАЗ) забезпеченням процесів стратегічного управління:

- з ОЗ СУ — через інституалізацію складових системи та механізмів їх організаційної взаємодії: підпорядкованість, повноваження, права, обов'язки, регулярність та форми організаційних зв'язків;

- з СПЗ СУ — через механізм влади, неформального впливу, стилю, групової та міжгрупової взаємодії, системи мотивації та винагороди;

- з ІАЗ СУ — через обмін інформацією та прийняття рішень щодо рівня її розкриття (з урахуванням комерційної таємниці); потреб щодо обсягів та типів інформації, визначення та обґрунтування доцільності використання певних методів, методик та інструментів інформаційно-аналітичної обробки даних тощо.

Головна умова такої взаємодії — спрямованість усіх систем забезпечення стратегічного управління на досягнення цілей стратегічного розвитку, уникнення протиріч та неузгодженостей їх внутрішніх механізмів.

## **12.2. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗ СУ)**

ФЕЗ СУ може існувати у різних формах, оскільки рішення щодо його побудови зумовлені особливостями організації та змісту розробленого нею «стратегічного набору».

*Метою створення (удосконалення) ФЕЗ СУ є підготовка до комплексного, цільового управління матеріальними та нематеріальними ресурсами (утіленими в грошову форму), що характеризують економічні відносини в організації для чого створюються*

відповідні підсистеми фінансово-економічного напрямку та об'єднуються в єдину систему на тій чи іншій організаційній основі.

Виходячи з цього, можна вести мову про загальні характеристики ФЕЗ СУ. До таких базових характеристик відносяться функції, що їх виконує система ФЕЗ СУ.

#### **Функції ФЕЗ СУ:**

- усебічний фінансово-економічний аналіз діяльності організації;
- здійснення фінансового аналізу та аудиту всіх стратегічних проєктів та програм на всіх етапах (від розробки — до завершення);
- пошук оптимальних умов та джерел фінансування поточної та стратегічної діяльності організації;
- розробка фінансових та економічної стратегій, балансування та перегляд «стратегічного набору» за «фактом грошей»;
- формування та балансування бюджетів, планів та прогнозів, як для всієї організації, так й для окремих підрозділів;
- формування та управління грошовими фондами підприємства;
- управління доходами від реалізації та іншими грошовими потоками;
- регулювання економічних відносин всередині та за межами підприємства (попри все — із «середовищем прямого впливу»);
- облік, контроль та реєстрація всіх фінансово-економічних операцій, які проводяться в організації;
- інформаційно-методичне забезпечення функціонування та регулювання ФЕЗ СУ.

Для реалізації вищенаведених функцій створюються або об'єднуються наявні структури підрозділи апарату управління організації.

**Структура ФЕЗ СУ** — характеризує її склад, співвідношення між окремими частинами, що відображає мету її створення, а також певні її властивості зумовлені функціями, виходячи за межі суто фінансової функції.

ФЕЗ СУ — підсистемою цільового типу і може бути організаційно оформлене по-різному:

а) на базі фінансового або економічного відділу з більш розгалуженими зв'язками з іншими підрозділами організації;

б) у вигляді матричної структури;

в) на основі створення окремого відділу лінійно-проєктного або лінійно-програмного типу з відповідними функціями та повноваженнями;

г) у вигляді мережі відділів, які беруть участь у виконанні економічної стратегії організації;

д) у формі координаційної ради, комітету або комісії (дорадчий орган) при вищих органах управління організацією.

Вибір організаційних рішень керівництвом залежить від ситуації на підприємстві та у зовнішньому середовищі, від рівня стратегічного мислення менеджерів тощо. Однак, в усякому разі, до підсистеми ФЕЗ СУ входять:

- **фінансовий відділ**, як підрозділ, що несе повну відповідальність за управління оборотними та грошовими коштами (визначаючи потреби у цих коштах та засоби їх задоволення, тобто розробляючи та виконуючи фінансову ресурсну стратегію);

- **відділ збуту** — як підрозділ, що відповідає за збут продукції у необхідних для ефективного функціонування організації обсягах, здійснюючи діяльність у СЗХ;

- **відділ постачання** — як підрозділ, що відповідає за ефективність «вхідних потоків», здійснюючи діяльність у ЗСР;

- **виробничий підрозділ**, що зобов'язаний випускати якісну продукцію з урахуванням економії усіх виробів витрат;

- **бухгалтерія**, яка повинна реєструвати усі господарські операції;

- **відділ організації та оплати праці** — який відповідає за здійснення матеріальної винагороди персоналу.

ФЕЗ СУ — охоплює практично всі підрозділи підприємства, далеко виходячи за межі одного тільки відділу фінансів.

Відсутність налагодженого ФЕЗ СУ призводить до таких наслідків:

- затримання (або навіть неможливість) в досягненні стратегічних цілей;

- домінування поточної діяльності над стратегічною;

- необґрунтованість стратегічних рішень (у тому числі за критеріями: «витрати-результати»; «економічна ефективність» тощо);

- відсутність зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних цілей, внаслідок неврахування їх економічних інтересів;

- зменшення (відсутність) зацікавленості потенційних партнерів у встановленні економічних відносин та коопераційних зв'язків із підприємством, внаслідок непрозорості його намірів щодо напрямків розвитку та характеру стратегій;

- неможливість побудови повноцінного механізму стратегічного управління.

Основою для побудови ФЕЗ СУ є повноцінна фінансова підсистема, яка має свідомо формуватися та вдосконалюватися..., діяти стратегічно. Враховуючи багатогранність такого явища, як фінанси, необхідно ще раз підкреслити, що у «стратегічному наборі» організації мають місце ресурсна та функціональна стратегії «фінанси» (див. підрозд. 8.5 та 8.6).

Ресурсна стратегія «фінанси» оперує такими складовими, як платежі, інвестиції, грошові фонди, джерела та напрямки використання фінансових ресурсів тощо.

Враховуючи універсальний характер фінансових ресурсів, їхній вплив на розвиток підприємства важко переоцінити. Загалом можна стверджувати, що будь-який «стратегічний набір», окремі його складові формуються, коригуються та виконуються «за фактом грошей».



Рис. 12.3. Принципова схема прийняття рішень про фінансування НДПКР

Приклади прийняття рішень щодо проведення перспективних наукових розробок та відкриття нового бізнес-напряму, наведено на рис. 12.3 і 12.4. Ці приклади демонструють вирішальне значення фінансово-економічних обґрунтувань будь-яких управлінських рішень.

Фінансування наукових розробок може здійснюватися за рахунок власних та позичкових коштів. Причому, зважаючи на ризикований характер наукової діяльності, неможливо зі 100%-вою точністю визначити обсяги фінансування НДПКР. Визначаючи потреби у фінансуванні окремих розробок, доцільно враховувати:

- додаткові потреби у сировині, матеріалах, напівфабрикатах тощо;
- додаткове придбання спецобладнання для експериментів;

- витрати по незавершеним НДПКР минулих періодів, що не є забезпеченими власними обіговими коштами;
- витрати на утримання підрозділів НДПКР, пов'язані з їх нерівномірною завантаженістю на протязі року (зокрема, витрати на заробітну плату);
- витрати на ліцензування, патентування винаходів тощо.



Рис. 12.4. Інтеграція ресурсів на відкриття нового бізнес-напряму

Відкриття нового бізнес-напряму (див. рис. 12.4) також потребує різнобічних фінансово-економічних обґрунтувань. Так, після визначення виду та обсягів виробництва нового продукту, потрібно провести НДПКР спрямовані на розвиток продукту або процесу, виділивши відповідні кошти; приведення у відповідність новому бізнес-напрямові — наявних виробничих потужностей, купівля нового обладнання теж опосередковані фінансово-економічними розрахунками; якісні характеристики залучення нового або перекваліфікація наявного персоналу зумовлюється можливостями матеріального стимулювання кожного фахівця тощо. Економічні рішення щодо інтеграції ресурсів пронизують всю діяльність ринково орієнтованого підприємства та визначають такі кінцеві характеристики його функціонування як приріст капіталу, обсяги реалізації та прибутковість.

Однак підприємство не може обмежуватися лише визначенням джерел залучення обсягів та напрямків фінансування (що визначає зміст ресурсної фінансової стратегії)<sup>1</sup> (підрозд. 8.5).

Як уже зазначалося, для розробки та здійснення цієї ресурсної (як і будь-якої іншої) стратегії треба формувати відповідну функціональну стратегію, у даному випадку — «фінанси» (підрозд. 8.6).

Функція «фінанси» належать до конкретних функцій управління і спрямована на організацію виконання ресурсної фінансової стратегії, а саме на: пошук оптимальних умов і джерел фінансування, врегулювання грошових потоків, забезпечення оптимального розподілу та використання ресурсів, організацію фінансового аналізу управлінського обліку й контролю, а також узгодження різних за змістом планів, проектів, програм через надання їм співставимого вигляду, залучення інвестиції, встановлення фінансових цілей та оцінку результатів діяльності на основі встановлених економічних показників тощо. Функціональна стратегія «фінанси» визначає зміст та темпи змін у відповідних елементах ФЕЗ СУ, однак не вичерпує всіх його сторін.

В основу ФЕЗ СУ покладено *економічну стратегію* розвитку організації, де поєднуються всі напрямки діяльності економічного блока системи управління.

**Економічна стратегія організації** (рис. 12.5) — комплексна стратегія, яка визначає співвідношення економічних важелів, необхідних та доступних для стратегічного розвитку організації, досягнення стратегічних цілей. Вона призначена для балансування інтересів та врегулювання економічних відносин всіх зацікавлених в ефективній діяльності та стратегічному розвитку підприємства груп [48].

ФЕЗ СУ, крім того, призначена для подолання протиріч між різноспрямованими векторами основних та забезпечувальних стратегій у стратегічному наборі. Слід підкреслити також, що наявність ФЕЗ СУ не гарантує існування підприємства у довгостроковій перспективі, оскільки воно може бути зорієнтованим на короткострокові результати. Тут ідеться саме про ФЕЗ стратегічного типу, спрямоване на довгострокові, комплексні цілі розвитку, які характеризуються досить високим рівнем ризику, невизначеності, можливості змін. З метою пом'якшення негативного впливу на діяльність організації вищезазначених факторів практика ринково-орієнтованих підприємств довела необхідність формування грошових фондів, які являють собою частину грошових засобів, що мають цільове призначення.

<sup>1</sup> Фінансові ресурси — це грошові засоби, що є в наявності, або можуть бути залученими підприємством.



Рис. 12.5. Складові економічної стратегії організації

До грошових фондів відносяться: статутний фонд, фонд оплати праці, амортизаційний фонд, фонд розвитку виробництва, соціальних потреб, матеріального стимулювання. Враховуючи наявність альтернативних напрямків стратегічного розвитку підприємства з різними потребами у фінансуванні, варто передбачити «стратегічну складову» в наявних фондах та формування стратегічних фондів, які найчастіше грають роль резервів фінансових ресурсів, що виконують також функції фондів ризику. Стратегічні фонди можуть формуватися на різних методичних засадах з декількох джерел (або — з одного джерела), існувати у різних формах тощо. Основними підходами щодо організації стратегічних фондів можуть бути: а) формування єдиного фонду з розробкою певних засад відносно технологій користування їм; б) створення окремих фондів під проект (або програму).

Обсяги, структура та джерела формування стратегічних фондів залежить від фінансових можливостей підприємства (організації); форми власності; змісту та рівня ризику «стратегічного набору»; організаційного механізму забезпечення стратегічного управління.

Рациональне використання фондів підприємства дає змогу інвестувати розвиток найперспективніших напрямків діяльності, які забезпечують існування та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Це означає, що недостатньо створити стра-

тегічні фонди, слід ретельно визначити варіанти їх використання, розробивши відповідні процедури.

За наявності автономних підрозділів (СГЦ чи інших децентралізованих організаційних ланок) або під час розробки нового типу продукту (проекту) розробники можуть скласти заявку — обґрунтування для додаткового інвестування своєї діяльності, що може здійснюватись із стратегічних (резервних, ризикових) фондів [62].

### **ЗАЯВКА-ОБҐРУНТУВАННЯ ДЛЯ ДОДАТКОВОГО ІНВЕСТУВАННЯ ДЛЯ СГЦ (ОСНОВНИЙ ЗМІСТ)**

*I. Найменування проекту* \_\_\_\_\_

*II. Зміст проекту* \_\_\_\_\_

*III. Відповідальний керівник (ППП, посада)* \_\_\_\_\_

*IV. Типи запитів:*

1) обґрунтування заявки з юридичної сторони \_\_\_\_\_

2) дії та їх оцінка щодо зниження витрат і вдосконалення виробництва \_\_\_\_\_

3) витрати на підтримку діючих виробництв (за «старими» типами продукції) \_\_\_\_\_

4) витрати на розширення діючих виробництв \_\_\_\_\_

5) витрати на розвиток нових напрямків \_\_\_\_\_

6) заходи щодо економії всіх видів ресурсів \_\_\_\_\_

7) інші витрати і напрямки економії ресурсів \_\_\_\_\_

8) напрямки діяльності, зазначені у проекті \_\_\_\_\_

9) новий проект?

Так

Ні

Якщо «ні» — номер проекту та рік початку капіталовкладень.



*V. Необхідні обсяги ресурсів:*

Планові орієнтири	Загальна вартість проекту	Поточний бюджет проекту	Поточний рік (прогноз)	Наступний рік	Другий рік
Напрямки використання					
1. Будівлі, споруди, устаткування.					
2. Оборотний капітал					
3. Загальна сума проекту					
4. Загальна сума, яку треба отримати додатково					

*VI. Опис та загальне обґрунтування проекту* \_\_\_\_\_

*VII. Прогноз готівкових надходжень* \_\_\_\_\_

Якщо інформацію можна отримати для всіх проектів, чия вартість перевищує \_\_\_\_\_ (встановлену суму), заповнити таблицю:

Показники	Попередні роки			Плановий період				
	1	2	3	1	2	3	4	5
Прогноз продажу — витрати на реалізацію								
Операційний прибуток — загальні адміністративні та маркетингові витрати								
Прибуток до сплати податків — податки								
Прибуток після оподаткування + амортизація – інвестиції — приріст оборотного капіталу								
+ інші корективи обсягів готівкових надходжень								
Чисті грошові надходження								

*VIII. Закриті (конфіденційні) економічні оцінки.*  
Розрахунки:

Обґрунтовані	Потрібні уточнення, але переконливі	Побудовані на припущеннях
--------------	-------------------------------------	---------------------------

*IX. Економічні показники проекту:*

Показники		Одиниця вимірювання	Кількісні значення показників
1	Вартість капіталу	%	
2	Час виконання проекту	Роки	
3	Чиста дисконтована вартість грошових надходжень	Грошові одиниці	
4	Внутрішня норма прибутку (внутрішній коефіцієнт окупності)	%	
5	Окупність проекту	Роки	

*X. Ключові часові оцінки проекту:*

Показники		Термін	
		план.	факт.
1	Виділення необхідних сум		
2	Початок необхідного опрацювання		
3	Початок конструкторського опрацювання		
4	Початок виробничого застосування		
5	Закінчення проекту		

Аналогічний підхід може застосовуватись при розподілі фінансових ресурсів для окремих стратегічних програм.

## **12.3 Поточне та стратегічне бюджетування**

ФЕЗ СУ передбачає постійну взаємодію таких складових, як фінансовий та економічний аналіз, прогнозування та довгострокове фінансове планування (іноді, у формі спеціальних інвестиційних і фінансових програм), стратегічне та поточне бюджетування, регулювання та координацію виконання планів, проектів та програм, фінансовий контроль.

Враховуючи те, що стратегії різного типу, як правило, існують у вигляді планових документів, ФЕЗ СУ має носити теж плановий характер. Це означає, що слід розробляти та узгоджувати модель ФЕЗ стратегічного управління, формувати прогнозний баланс ресурсів та капіталовкладень здійснювати розрахунок прогнозних фінансових результатів, складати план руху капіталу, план фінансового забезпечення досліджень та розробок нових продуктів, технологічних процесів тощо; формувати бюджет на рік, встановлювати ліміти видатків на утримання окремих структурних підрозділів, проводити розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань, а також прогнозних показників стратегічних планів, проектів та програм.

На практиці будь-яка компанія розробляє річний бюджет (див. також підрозд. 1.1, 8.5, 8.6, 10.2, 10.3). Він слугує документом, за яким здійснюється контроль діяльності як усєї організації, так й окремих її підрозділів (при наявності структурованих бюджетів). У залежності від прийнятих керівництвом організації рішень, бюджет може відігравати різну роль, займати певне місце у системі планування (табл. 12.1).

*Таблиця 12.1*

**РОЛЬ БЮДЖЕТА В ОРГАНІЗАЦІ ТА НАСЛІДКИ ЙОГО ВИКОНАННЯ**

Роль бюджету	Обґрунтованість	Оцінка в разі виконання
«Журавель у небі»	У загальних рисах, вимоговий, не завжди реальний	«Приємна несподіванка», велике досягнення
«Синиця у руках»	Обґрунтований, ненапружений, «важко не виконати»	Додатковий стимул для визначеної діяльності
«Треба мати»	Рівень обґрунтованості може бути різним, «формальні вправи»	Виконання або невиконання не тягне за собою жодних санкцій
«Священна корова»	Всебічно обґрунтований, складної структури, «закон організації»	У разі невиконання — відповідальних керівників звільняють

Фінансове планування найчастіше існує у вигляді бюджетів (стратегічних та поточних) і являє собою процес, що забезпечує перетворення цілей та стратегій організації, заходів щодо їх виконання в конкретні, абсолютні та відносні показники та нормативи, відповідно яких здійснюється контроль її діяльності (рис. 12.6).



Рис. 12.6. «Дерево функцій» бюджетування [20, с. 18]

**Продукт бюджетування** — фінансова модель діяльності організації у плановому періоді існує у формі плану — бюджету організації і її структурних підрозділів, де містяться планові та аналітичні розрахунки показників тощо. В основу бюджетів покладені стратегічні та поточні кошториси, що по змісту визначають рівень необхідних витрат на виконання окремих робіт та підтримку діяльності окремих підрозділів. Особливе місце в бюджетуванні посідає прогноз продаж, що дозволяє розраховувати прогнозні баланси діяльності. У планових документах у межах ФЕЗ знаходять вираз заходи щодо управління оборотними засобами, витратами, інвестиціями, взаємодією з фінансовими ринками тощо.

Загальну схему, що демонструє склад, місце та роль стратегічних і поточних бюджетів у системі планування в організації, наведено на рис. 12.7. Наявність стратегічних планів зумовлює необхідність передбачення майбутніх витрат і способів їх покриття, тобто певного набору прогнозних фінансових зведень, що демонструють як саме буде виглядати підприємство у стратегічній перспективі з фінансової точки зору. Це означає, що мають бути розроблені стратегічні варіанти загальних видатків, виробництва, капіталовкладень тощо, — які б передбачали потребу у ресурсах та орієнтували керівників підприємства на урахування обмежень при прийнятті управлінських рішень.

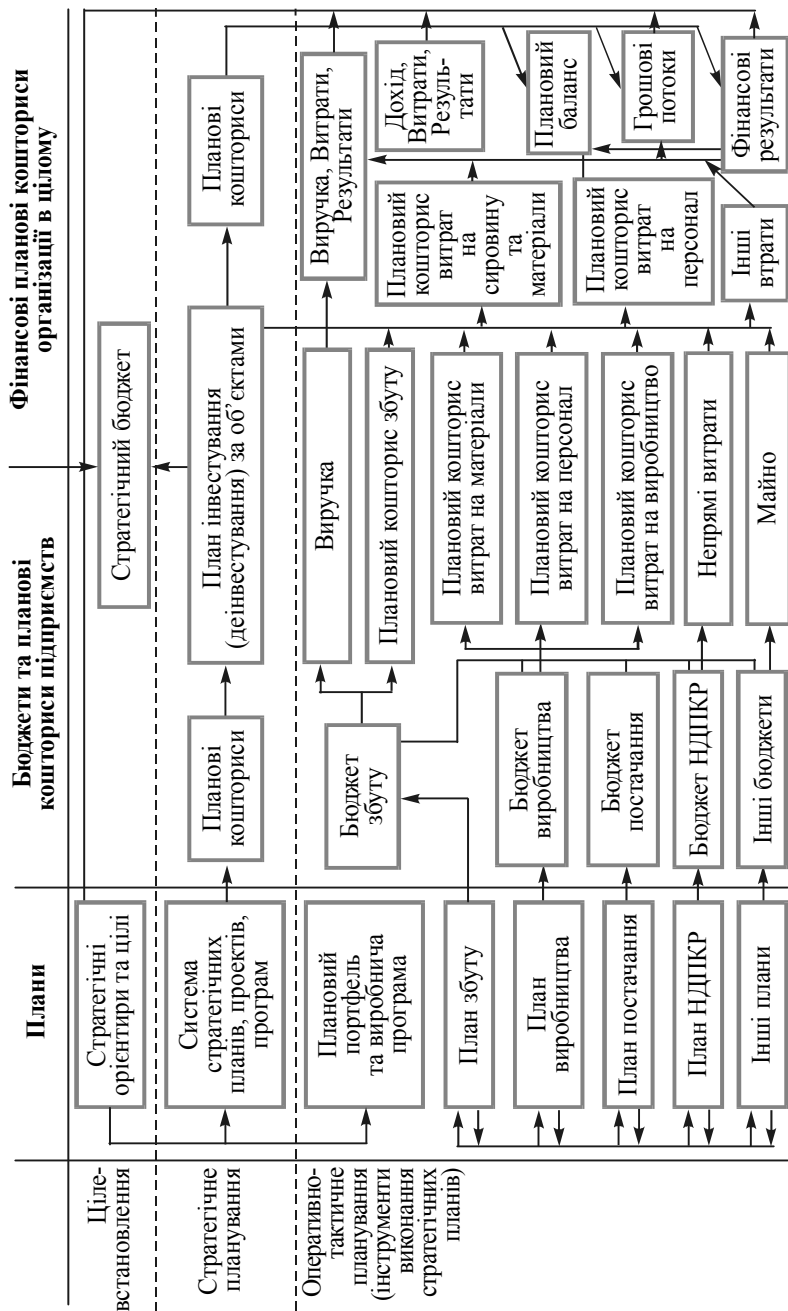


Рис. 12.7 Взаємозв'язок бюджетів, стратегічних і поточних планів в організації

Так, наприклад розвиток організації як правило пов'язаний з довгостроковим капіталовкладеннями, що послідовно забезпечують відповідні зміни в окремих підсистемах (рис. 12.8). Фактичне виконання кожного короткострокового бюджету є підвалиною для здійснення вкладень у наступному напрямку.

У підроз. 1.1 наведені варіанти побудови бюджетування, а також наведені переваги та недоліки цього методу.

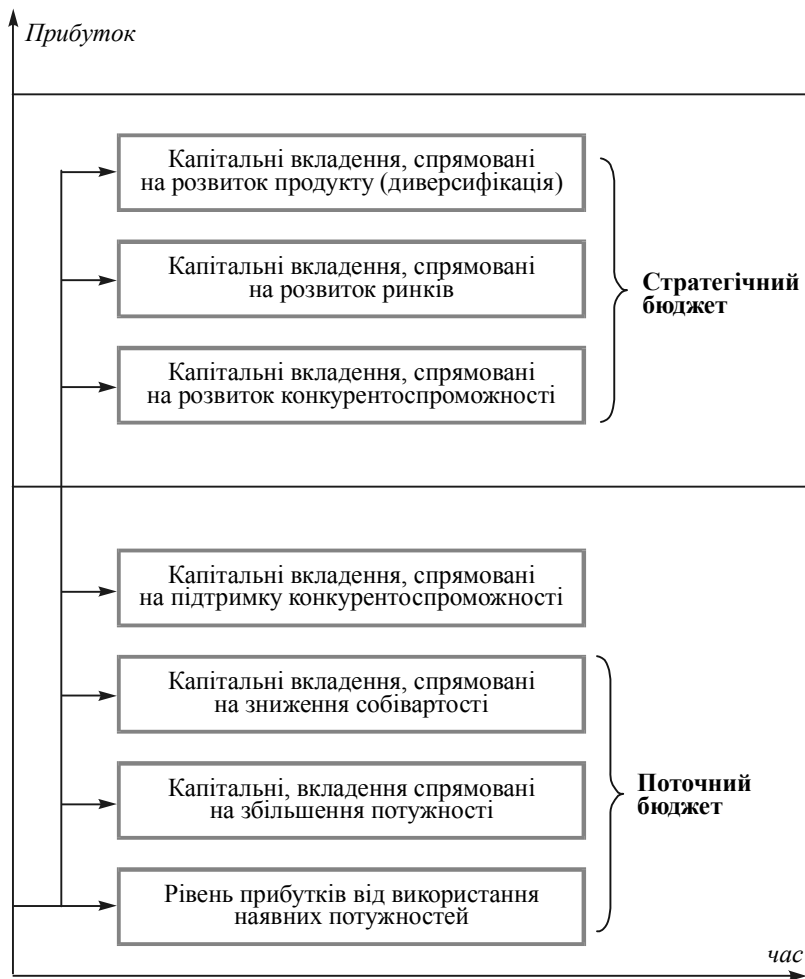


Рис. 12.8. Напрямки капіталовкладень (КВ) та їхня прибутковість при використанні подвійного бюджету (поточного та стратегічного)

У системі стратегічного управління практично завжди використовується «подвійний бюджет», тобто бюджет, що має два взаємопов'язаних підрозділа: стратегічний та поточний.

*Подвійний бюджет* — спосіб «захисту» стратегічної діяльності від поточної, оскільки видатки на здійснення стратегічних заходів плануються та контролюються окремо.

*Метою стратегічного бюджету* є вирішення стратегічних завдань, втілених у стратегії певного типу, шляхом зосередження уваги на фінансуванні робіт по:

- А) створенню (освоєнню) нових ринків;
- Б) розвитку нових напрямів діяльності;
- В) проведенню стратегічного моніторингу;
- Г) організації ефективного функціонування підсистем стратегічного управління.

Перевагами стратегічного бюджетування є те, що засоби при його застосуванні адресно виділяються для виконання стратегічних робіт, а розділення бюджету на дві частини (стратегічну та поточну) дозволяє зберігати баланс інвестицій у конкурентоспроможність організації та доходів у довгостроковому періоді.

Організаційно бюджетування на вищому рівні управління організацією в цілому складається з таких загальних етапів:

- аналіз досягнутих результатів за попередній період,
- формування, узгодження та підготовка фінансового плану (бюджету),
- узгодження (коригування) плану,
- затвердження бюджету (плану),
- організація виконання плану (бюджету),
- облік та контроль за виконанням бюджету.

Кожен із цих етапів має досить великий перелік робіт, що дозволять досягти необхідного рівня обґрунтованості. Створені фінансові плани-бюджети можуть мати досить складну структуру за наявності «центрів відповідальності» певного типу, а саме — центрів прибутків, видатків, інвестицій, обороту, витрат (див. підрозд. 12.4). Кожен з цих центрів може мати власний бюджет, більш або менш пов'язаний з загальним бюджетом організації.

Схему розробки бюджету автономного підрозділу наведено на рис. 12.9. Найчастіше такі організаційні формування називають «центрами прийняття рішень» (ЦПР), оскільки вони є основною структурізацією бюджету. Керівник ЦПР має обґрунтувати кожну статтю витрат на наступний плановий період.



Рис. 12.9. Схема розробки бюджету автономного підрозділу (наприклад, СГЦ)

Таблиця 12.2 містить найбільш поширену форму, що використовується для розробки оперативного (поточного бюджету).

Таблиця 12.2

**ФОРМА ОПЕРАТИВНОГО БЮДЖЕТУ**

Оперативний бюджет _____ назва підрозділу					
Рік _____					
Відповідальний за бюджет _____ (ПІБ)					
№ п/п	Зміст заходів	Витрати за календарний період	Ресурси	Виконавець	Примітки
1	2	3	4	5	6



Наявність бюджетів дає змогу побудувати ефективну систему фінансового контролю за виконання стратегічних планів.

Децентралізовані формування матимуть різні планові та контрольні показники, в залежності від їхнього типу. Головне завдання — узгодження цих показників їх загальними показниками, що характеризують як загальну стратегію організації, так і окремі складові «стратегічного набору».

Економічні показники відіграють роль контрольних точок у ході аналізу та оцінки виконання окремих робіт тими чи іншими підрозділами підприємства. Так, децентралізовані підрозділи (типу СГЦ), маючи самостійний бюджет, звітують перед вищим керівництвом за двома групами показників:

- поточна виробничо-господарська діяльність;
- виконання робіт відповідно до загальних стратегічних планів, проектів і програм, що існують на підприємстві.

При цьому найважливішою метою встановлення ефективних економічних відносин є оцінка стратегічних альтернатив за фінансовими критеріями і на цій основі — вибір найкращої. Фінансово-економічні показники інтегрують характеристики інших складових «стратегічного набору» організації та дозволяють оцінити внесок кожного підрозділу, який є ініціатором розробки та реалізації окремих варіантів стратегій у досягненні загальної місії.

Зауважимо, що фінансово-економічні критерії оцінки «стратегічного набору» мають системний характер і відрізняються від традиційних показників оцінки економічного стану та фінансового становища підприємства в цілому. Ці критерії пов'язують між собою результати та витрати реалізації як кожної окремої стратегії, так і «стратегічного набору в цілому» (табл. 12.3).

Найчастіше використовуються критерії, зорієнтовані на максимізацію ринкової вартості активів фірми та базовані на додаванні дисконтованих майбутніх надходжень готівки. Постановка таких завдань еквівалентна класу завдань з визначення ефекту господарських рішень та порівняльної ефективності капіталовкладень на базі приведених витрат.

Багатоваріантність стратегій розвитку потребує урахування факторів ризику, які в загальному вигляді можуть бути визначені ймовірним відхиленням від очікуваних результатів виконання стратегії.

Економічний ризик — один з найбільш впливових щодо діяльності підприємства типів ризику. Він зумовлюється більшою або меншою визначеністю та врегульованістю економічних відносин підприємства з агентами зовнішнього середовища. Мінімізація ризику досягається підвищенням ефективності та якості стратегічної діяльності усіх підрозділів організації.

Таблиця 12.3

**ЧАСТОТА ВИКОРИСТАННЯ КОНКРЕТНИХ ПОКАЗНИКІВ  
ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМПАНІЇ**

№ з/п	Показники	Великобританія (із 74 компаній)	Японія (із 327 компаній)	США (із 124 компаній)
1	Обсяг продажу	51	88	63
2	Темпи росту (об'єм продаж чи прибутку)	59	64	65
3	Прибуток			
	А) розмір прибутку	53	87	57
	Б) норма прибутку на весь капітал (чи всі активи)	59	42	52
	В) відношення прибутку до акціонерного капіталу	18	27	57
	Г) відношення прибутку до обсягу продажу	37	61	44
	Д) середнє квадратичне відхилення прибутку або маржі	0	16	9
	Е) дохід	37	18	52
4	Частка на ринку	50	41	48
5	Структура капіталу	41	32	71
6	Дивіденди	30	43	39
7	Ціна акцій	8	2	26
8	Компенсація працівника	8	39	17
9	Рівень якості продукції	32	13	17
10	Базова політика росту	49	50	70
11	Базова політика стійкості	14	34	30
12	Базова політика досягнення прибутковості	47	51	61
13	Базова політика відносно соціальної відповідальності	16	19	13
14	Завдання по доданій вартості	15	31	4
15	Інвестиції на одного працюючого	10	11	9
16	Завдання з продуктивності праці	37	46	13
17	Коефіцієнт обертання капіталу	30	30	39
18	Політика у сфері зниження витрат	54	35	44

## 12.4 Економічні відносини між окремими підрозділами організації

Існує тісний зв'язок між організаційними та економічними відносинами, між організаційними формуваннями різного типу, ланками, відділеннями, СГЦ та іншими структурними підрозділами підприємства.

Недосконалість системи стратегічного управління пояснюється у першу чергу тим, що до об'єктів стратегічного типу застосовується наявна (побудована для інших умов господарювання) фінансово-економічна система.

ФЕЗ СУ конкретизує економічні відносини між окремими підрозділами організації, а також з агентами зовнішнього середовища. Існують різні варіанти налагодження економічних відносин у межах ФЕЗ стратегічного управління. Багаторівневе бюджетування відображає, з одного боку, функціонування децентралізованих центрів прийняття рішень, а з іншого — стимулює їх створення «центри прийняття рішень» або «центри відповідальності» відображають певний тип ОСУ підприємства (див. підрозд. 11.3), саме у їхній діяльності дуже добре проявляється взаємозв'язок організаційних та фінансово-економічних систем забезпечення стратегічного управління, однак ефективним це може бути лише за умов належного його проведення. Це свідчить про необхідність оформлення **економічних відносин** між структурними підрозділами організації, чому сприяє надання їм певних **економічних прав**.

Формування **економічних прав** окремих підрозділів організації має різні форми, але головна умова — це наявність власного (суб) рахунка

**Економічні права підрозділів** — це право встановлювати зовнішні (з постачальниками, виробниками, споживачами) та внутрішні зв'язки, балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори і впливати на ціни.

Так, завідувачі складів, без надання їм відповідних прав, не зацікавлені у продажу надлишків матеріально-технічних ресурсів, вони також обмежені у прийнятті рішень щодо поповнення запасів. Надання економічних прав різним підрозділам дозволяє створити підвалини для:

- а) підвищення взаємозв'язку між оплатою праці та результатами діяльності підрозділу;
- б) «розморожування» оборотних фондів;
- в) обмеження виробництва продукції з низьким попитом;
- г) скорочення неефективних виробництв;
- д) зупинки крадіжок.

Надання економічних прав потребує прийняття цими підрозділами певної відповідальності.

«**Центр відповідальності**» — це узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань, які створюються в організації на основі делегування прав, обов'язків та відповідальності.

### **Перелік документів, що регулюють діяльність «центрів відповідальності (ЦВ)»**

1. Наказ про створення ЦВ.
2. Положення про ЦВ.
3. Порядок формування та використання фондів для виконання загальноорганізаційних проектів та програм.
4. Договір на використання дефіцитних ресурсів (зокрема, енергоносіїв).
5. Прелік об'єктів та правила відрахування коштів на утримання об'єктів загальноорганізаційного призначення (зокрема, соціокультурної сфери).
6. Договір про взаємовідносини ЦВ з іншими підрозділами підприємства.
7. Положення про взаємні критерії та санкції ЦВ та інших підрозділів організації.
8. Методика розрахунків відрахувань за послуги загальноорганізаційних служб.
9. Методика встановлення внутрішніх цін.
10. Методика формування замовлень у ЦВ.
11. Положення про внутрішню арбітражну комісію.
12. Методи визначення рівня винагороди керівників ЦВ.
13. Інструкція про забезпечення звітності та діловодства.
14. Інструкція про порядок взаємодії з загальноорганізаційними службами (складами, транспортом і т. ін.).

Автономні децентралізовані формування найчастіше дістають назву за тими показниками, за якими оцінюється їхня діяльність:

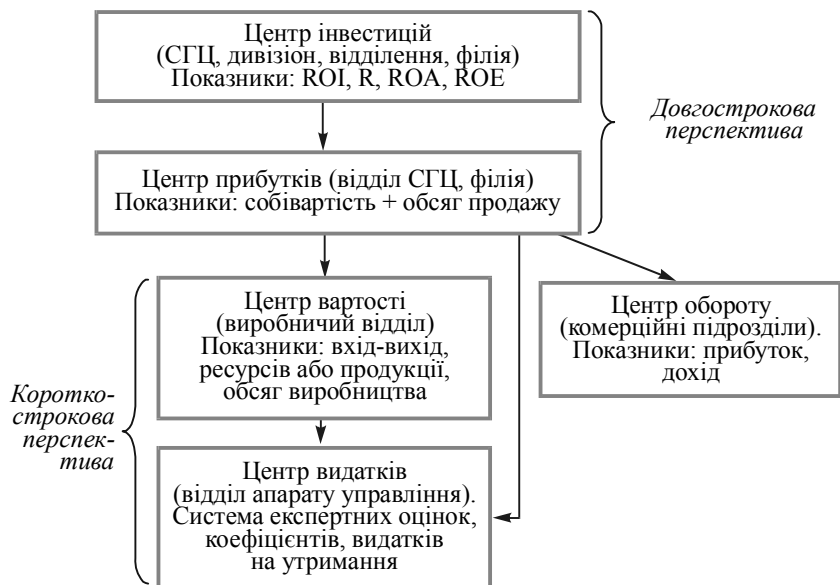
- «центри прибутків» — за розрахунковим показником прибутків (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або в разі самостійного обслуговування певної СЗГ — за комерційним прибутком;
- «центри реалізації» — за обсягами реалізації з урахуванням витрат на неї та одержаним доходом;
- «центри інвестицій» — для них встановлюється внутрішня плата за фонди та рівень рентабельності, що розраховується відносно інвестиційного капіталу.

- «центри вартості» — для них встановлюються показники, притаманні виробничим підрозділам.

- «центри видатків» — для них встановлюються показники, характерні для функціональних підрозділів.

- «центри обороту» — показники прибутку, обороту, тобто ті, що використовуються для комерційних підрозділів.

Взаємозв'язок між охарактеризованими центрами відповідальності, а також орієнтацію їхньої діяльності на коротко- та довгострокову перспективу унаочнює рис. 12.10.



Тип автономного підрозділу	Контрольний показник		
	витрати	оборот	інвестиції
Центр вартості	*		
Центр видатків	*		
Центр обороту		*	
Центр прибутків	*	*	
Центр інвестицій	*	*	*

Рис. 12.10. Класифікація та взаємозв'язок центрів відповідальності

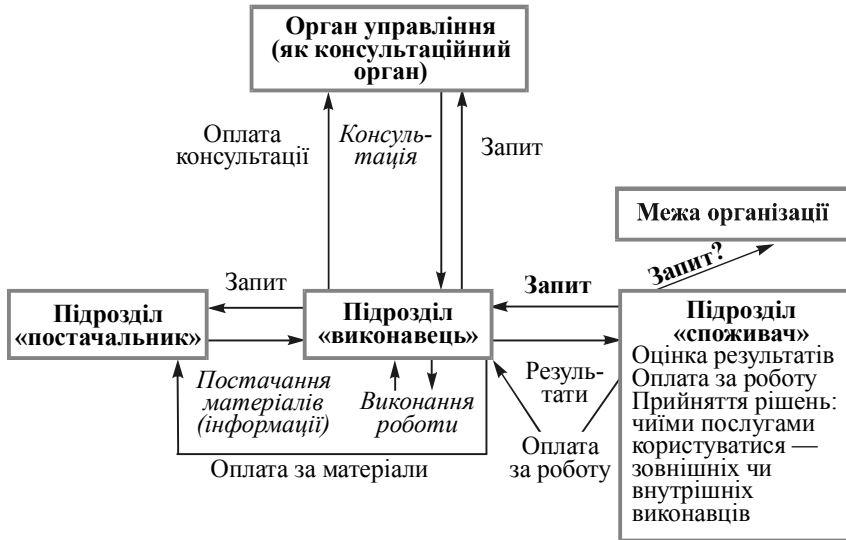


Рис. 12.11. Взаємозв'язок між центрами відповідальності

Економічна самостійність приводить до зміни взаємовідносин між структурними підрозділами організації. Приклад, що демонструє нові варіанти такої взаємодії, наведено на рис. 12.11. Розв'язання цього питання на практиці передбачає з'ясування необхідності надання більшої або меншої «економічної незалежності» структурним підрозділам організації. Тут можна урівняти в правах внутрішні та зовнішні підрозділи, тобто надати керівникам виробничих та управлінських підрозділів право вибирати, з ким із внутрішніх відділів або зовнішніх організацій мати справу. Такі економічні, навіть комерційні відносини дають, зокрема, змогу визначати доцільність існування внутрішніх служб з точки зору якості їхньої роботи у порівнянні з зовнішніми організаціями. Для більш чіткої організації такого процесу можуть розроблятися так звані внутрішні (або трансфертні) ціни, існування яких впроваджує механізм конкуренції ФЕЗ. Такий підхід дає змогу стимулювати підрозділи, окремих виконавців, за якісну роботу з виконання стратегій. Особливу увагу при цьому варто звернути на проблеми, що пов'язані з необхідністю забезпечення керованості організації як єдиного цілого, оскільки різна прибутковість підрозділів, витрати на їх утримання та внутрішня конкуренція можуть сприяти розвитку організаційної кризи, призвести навіть

до розвалу організації. При такому підході, економічні відносини, характерні для ринку, вводяться у внутрішні механізми управління підприємством, доповнюючи адміністративні методи керівництва. Як доповнення формуються внутрішні системи комерційних розрахунків, де використовуються як середньоринкові, так і внутрішні ціни.

В основу внутрішніх розрахунків у західних фірмах покладено *трансфертні ціни*.

**Мета встановлення трансфертних цін** — провадити механізми ринкової оцінки діяльності окремих підрозділів компанії, визначити якість їхньої роботи, навіть, — доцільність подальшого існування окремих ланок, що не довели свою конкурентоспроможність у порівнянні із аналогічними зовнішніми виконавцями.

Трансфертні ціни за своїм змістом є вартісними оцінками (або умовно-розрахунковими нормативами вартості) продукції, послуг, що їх передає один центр відповідальності — іншому. Продукція, що передається, — це готова продукція або напівфабрикати, які передаються постійно або тимчасово; це виконувана робота, інформація, послуги, права користування тощо. Відмінність трансфертних цін від ринкових полягає в тому, що вони встановлюються на основі внутрішньоорганізаційної оцінки продукції, тоді як ринкові на основі попиту і пропозиції.

Трансфертні ціни дуже схожі за змістом на внутрішні ціни підприємств, які набули поширення з розвитком у 1980-х роках моделей госпрозрахунків на вітчизняних підприємствах.

Розробка та використання трансфертних цін вирішує такі задачі:

1) вимірювати ступінь ефективності роботи центрів відповідальності

2) грати роль інструментів для прийняття облікових і планових рішень стосовно:

- планування виробничої програми;
- калькулювання собівартості та визначення прибутків;
- реалізація політики відпускних цін;
- регулювання балансової та фінансової політики тощо.

Встановлення трансфертних цін — трудомісткий процес, в якому відображаються різні інтереси представників структурних підрозділів. Існує кілька підходів до встановлення трансфертних цін.

Трансфертні ціни можуть встановлюватись на базі:

• *ринкових цін* (або договірних) — у цьому разі за основу беруть поточні або середні ринкові ціни; у разі відсутності ринково обґрунтованих цін на нову продукцію — ціни на продукти-аналоги. Практикується введення певних знижок, що стимулює

підрозділи фірми виконувати послуги внутрішніх, а не зовнішніх партнерів;

- *фактичної ціни готової (кінцевої) продукції*, що встановлюється, наприклад, на деталі та комплектуючі вузли виходячи з фактичної ціни реалізації кінцевої продукції, за винятком витрат на виробництво та прибутків підприємств-постачальників. «Очищення» фактичної ціни відбувається у зворотньому порядку щодо технологічного ланцюжка виробництва шляхом урахування витрат та доданої вартості в кожному виробничому підрозділі (від «реалізації» до постачання). Водночас розраховується певний розмір прибутку, який прирівнюється до середньої норми прибутку, або обсягу товарообігу (вузла чи деталі);

- *витрат на виробництво*, де відбито повні, прямі (змінні), нормативні та граничні (маржинальні) витрати. Найчастіше в цінах відображено фактичні витрати, що калькуюються у відділеннях; іноді такі ціни коригуються з використанням «зовнішніх» критеріїв конкурентоспроможності продукції, що реалізується на певному ринку;

- *договорів між окремими підрозділами*. Такі ціни враховують ринковий рівень цін;

- *мішаних методів*, де відбито переважно ринкові ціни, що визначає конкурентоспроможність окремих відділень порівняно із зовнішніми агентами.

Основна форма налагодження ефективних горизонтальних зв'язків між СГЦ і з централізованими органами управління — це укладення внутрішніх контрактів.

Мета ускладнення внутрішніх контрактів — визначити перелік, порядок і вартість послуг, що надаються одними структурними підрозділами іншим. В цих умовах керівник СГЦ може виступати як замовник певних робіт, інші служби підприємства працюють на цього керівника, порівнюючи свої витрати з тим ефектом, який отримує все підприємство від діяльності цього СГЦ.

Такий підхід змінює роль вищого рівня управління. В АТ він може діяти як холдинг, лише формуючи «портфель» та визначаючи загальні стратегії розвитку всього підприємства. Водночас фінансово-економічна автономія підрозділів створює умови для внутрішньої конкуренції, яка може бути руйнівною силою для підприємства загалом.

Як уже зазначалося, прийняття рішень про перебудову та вдосконалення організаційних структур управління тісно пов'язане з вивченням витрат на утримання окремих ланок апарату управління виробничих підрозділів, СГЦ та інших організаційних формувань.



На практиці витрати на забезпечення функціонування окремих структурних підрозділів нерідко не відповідають ролі, яку вони відіграють у процесі управління, причому відхилення спостерігаються в обидва боки:

- на важливі роботи може витратитися мало грошей;
- на незначну діяльність припадають великі обсяги фінансування.

За кордоном і в деяких вітчизняних організаціях для балансування важливості робіт і витрат на них застосовується функціонально-вартісний аналіз<sup>1</sup>.

*Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)* можна розглядати як «наскрізний метод» управління витратами на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством. Ефективність його застосування залежить від послідовності проведення (загального ходу) робіт — від ФВА всієї системи (виробництва чи управління або обох одночасно) через окремі підсистеми підприємства (служби, підрозділи, відділи, окремі групи тощо) до локальних об'єктів посад, виробів, робочих місць, виконавців тощо.

Такий підхід дає змогу звести до мінімуму непотрібні витрати на вдосконалення окремих об'єктів (підрозділів, відділів, робочих місць тощо), які виконують непотрібні функції (що застаріли за формою та змістом), або на допоміжні роботи, що не мають істотного значення на підприємстві (які можна скоротити або їх якісніше чи дешевше можуть виконати інші організації), але є основними або навіть головними у підсистемах певного рівня.

Вартісне оцінювання функцій управління передбачає розрахунок витрат на їх здійснення, до яких належать:

- заробітна плата;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на відрядження;
- витрати на утримання електронно-обчислювальної та оргтехніки;
- утримання споруд та інвентарю;
- утримання легкового транспорту;
- придбання методичної літератури, книг, пакетів програм тощо;
- оплата консультацій експертів;
- інші управлінські витрати.

---

<sup>1</sup> Див., наприклад: Ковалев А. П. и др. Справочник по функционально-стоимостному анализу. — М.: Финансы и статистика, 1988.

Кінцевим результатом ФВА є діаграма значущості функцій та витрат на їх здійснення (рис. 12.12). На її основі приймаються рішення про перерозподіл робіт і ресурсів в об'єкті аналізу — апараті управління, підрозділі, відділі тощо.

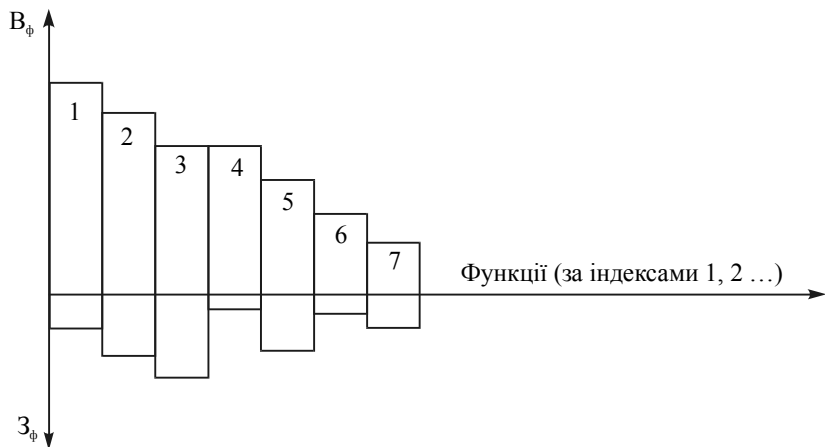


Рис. 12.12. Діаграма значущості («ваги») функцій ( $V_{\phi}$ ) і витрат ( $Z_{\phi}$ ) на їх здійснення

Функціонування кожного підрозділу передбачає критичний аналіз та оцінку альтернативних варіантів його діяльності (що знаходить вираз в альтернативних варіантах функціональних стратегій — підрозд. 8.6). Наприклад, чи варто утримувати відділ організаційного аналізу або доцільніше скористатися послугами консалтингової фірми; чи вигідно підприємству ремонтувати власні вантажні або легкові автомобілі; чи вигідно утримувати в офісі в центрі міста бухгалтерію для зведеного обліку тощо.

Крім суто матеріально-фінансових витрат, треба враховувати витрати часу на управління. При чому їх треба розглядати, з одного боку, як час на розробку та реалізацію рішень про перебудову ОСУ, а з іншого — як часові характеристики технології управління в ОСУ, які будуть застосовуватись у майбутньому. Це можливо за умови, коли всі ланки апарату управління взаємодоповнюють одна одну і створюють синергійний ефект (рис. 12.13).

ФЕЗ СУ спрямована на економічне забезпечення формування саме синергійного ефекту та підтримку його у довгостроковій перспективі, що зрештою і дозволяє створювати економічні підвалини для стратегічного розвитку будь-якої організації.

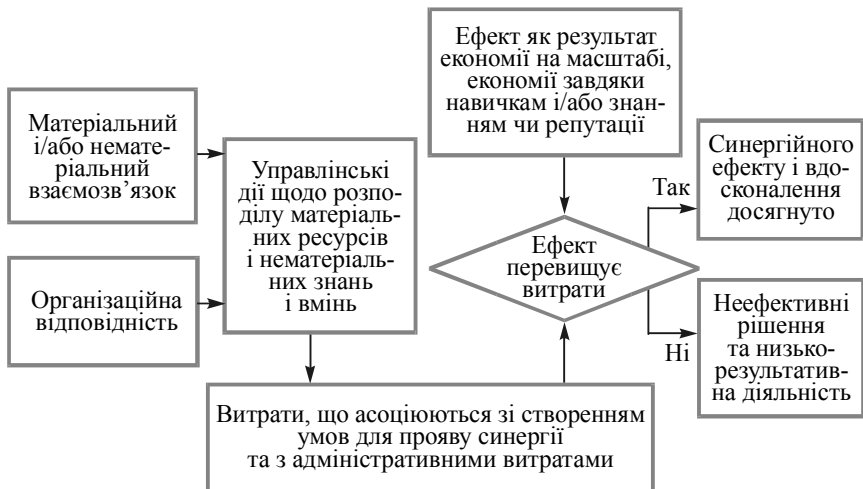


Рис. 12.13. Вимоги до створення синергійного ефекту



## Висновки до розділу 12

1. Рушійними силами розвитку ринково-орієнтованої організації є економічні інтереси, які становлять основу економічних відносин. Економічні відносини — це сукупність відносин, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання; відносини, що акцентують увагу на розподілі результатів діяльності в одній із таких форм, як використання, розпорядження чи володіння, що є втіленням відносин власності.

2. Стратегічна діяльність вимагає налагодження економічних відносин всередині та за межами організації, створення такого фінансово-економічного механізму забезпечення, який формував би умови для досягнення стратегічних цілей та виконання відповідного «стратегічного набору». Із цією метою має бути створено підсистему фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗ СУ).

3. ФЕЗ СУ — це сукупність структурних і динамічних характеристик економічних взаємовідносин усере-

дині та за межами організації, що охоплює множини конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілюваних у певні організаційно-економічні механізми, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує (або ні) можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку. *Об'єктами впливу ФЕЗ СУ* є «входи» та «виходи» організації, які пов'язують її із зовнішнім середовищем, передусім із ринками постачання та збуту, операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики; взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо. *Суб'єктом ФЕЗ СУ* може виступати один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання «стратегічного набору» з метою досягнення стратегічних цілей організації.

4. *Метою створення* (удосконалення) підсистеми ФЕЗ СУ є підготовка до комплексного цільового управління матеріальними та нематеріальними ресурсами (які набирають грошової форми), що характеризують економічні відносини в організації. Отже, ідеться про формування відповідних підсистем фінансово-економічного напрямку, які об'єднуються в одну систему на тій чи іншій організаційній основі.

5. ФЕЗ СУ може існувати у різних організаційних формах, але вона має виконувати певні функції, що визначають її структуру. *Структура ФЕЗ СУ* характеризує її склад, співвідношення між окремими частинами, що відбиває мету її створення, а також певні її властивості, зумовлені функціями, що виходять за межі суто фінансових. Ефективність ФЕЗ СУ забезпечується за умов тісної взаємодії та взаємовпливу цієї підсистеми з організаційним (ОЗ), соціально-психологічним (СПЗ) та інформаційно-аналітичним (ІАЗ) забезпеченням процесів стратегічного управління, а також практично з усіма відділами апарату управління.

6. Створення ФЕЗ СУ — складний процес, який вимагає від організації наявності обґрунтованих ресурсної та функціональної стратегій «фінанси», які визначають джерела та напрямки використання фінансових ресурсів, зміст і темпи змін у відповідних елементах

фінансової підсистеми, що входять до складу ФЕЗ СУ, але не вичерпують усіх її аспектів. В основу ФЕЗ СУ покладено *економічну стратегію* розвитку організації, де поєднуються всі напрямки діяльності економічного блока системи управління.

7. Оскільки стратегії різного типу, як правило, існують у вигляді планових документів, ФЕЗ СУ також має бути планового характеру. Для розробки й виконання стратегій використовується «подвійний бюджет», до складу якого входять поточна та стратегічна складова, де визначаються майбутні витрати та способи їх покриття. *Метою створення стратегічного бюджету* (у складі «подвійного») є «захист» стратегічної діяльності (фінансування необхідного обсягу відповідних робіт) для обґрунтування альтернативних варіантів розвитку стратегій організації, та розв'язання інших довгострокових проблем. Наявність бюджетів дає змогу побудувати ефективну систему фінансового контролю за виконанням стратегічних планів.

8. ФЕЗ СУ конкретизує економічні відносини між окремими підрозділами організації, а також з агентами зовнішнього середовища. Існують різні варіанти налагодження економічних відносин у межах організації, що здійснюється через надання окремим ланкам економічних прав. *Економічні права підрозділів* — це право встановлювати зовнішні (з постачальниками, виробниками, споживачами) та внутрішні зв'язки, балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори та впливати на ціни (зокрема, трансферні, внутрішні).

9. Надання економічних прав потребує взяття цими підрозділами певної відповідальності. «Центр відповідальності» — це узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань (СГЦ, «центрів прибутків», «центрів інвестицій» тощо), які створюються в організації на основі делегування їм прав, обов'язків та відповідальності. За такого підходу економічні відносини, характерні для ринку, упроваджуються у внутрішні механізми управління підприємством, доповнюючи адміністративні методи керівництва.

10. Прийняття рішень про перебудову та вдосконалення організаційних структур управління тісно

пов'язане з вивченням витрат на утримання окремих ланок апарату управління виробничих підрозділів, СГЦ та інших децентралізованих організаційних формувань. У зарубіжних і в деяких вітчизняних організаціях для балансування важливості робіт і витрат на них застосовується функціонально-вартісний аналіз. *Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)* можна розглядати як «наскрізний метод» управління витратами на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством. Ефективність його застосування залежить від послідовності проведення (загального ходу) робіт — від ФВА всієї системи (виробництва чи управління або обох одночасно) через окремі підсистеми підприємства (служби, підрозділи, відділи, окремі групи тощо) до локальних об'єктів (посад, виробів, робочих місць, виконавців тощо).

11.ФЕЗ СУ спрямована на економічне забезпечення досягнення синергійного ефекту та підтримку його в довгостроковій перспективі завдяки встановленню ефективних економічних відносин всередині та за межами організації на базі сучасних методів та методичних інструментів стратегічного управління, які доповнюють поширений фінансово-економічний інструментарій.



## **Питання до розділу 12**

---

1. Чим відрізняються одна від одної фінансова підсистема та підсистема ФЕЗ СУ? Дайте визначення ФЕЗ СУ та здійсніть його критичний аналіз.

2. Охарактеризуйте функції ФЕЗ СУ та розкрийте сутність процесу ФЕЗ виконання стратегічних планів, проектів і програм.

3. Які варіанти побудови ФЕЗ СУ можливі? Від чого залежить вибір організаційного рішення щодо побудови ФЕЗ СУ?

4. Поясніть природу фінансових — ресурсної та функціональної — стратегій. Як вони пов'язані між собою? Порівняйте зміст фінансових стратегій та економічної стратегії організації.

5. Чи є зв'язок між змістом економічної стратегії та ФЕЗ СУ? Обґрунтуйте свою відповідь прикладами.

6. Охарактеризуйте «подвійний бюджет». Яку роль він відіграє в ФЕЗ СУ? З якою метою розробляється його «стратегічна складова»?

7. Для чого, яким чином та в яких варіантах створюються «стратегічні фонди»? Як вони використовуються?

8. Який організаційний та економічний зміст мають «економічні права підрозділів»? Які проблеми намагаються розв'язувати за їх допомогою?

9. Наведіть приклади «центрів відповідальності». Чи підвищується гнучкість систем управління в разі їх створення? Обґрунтуйте відповідь.

10. Для чого встановлюються трансфертні ціни? Які методи їх обґрунтування Ви вважаєте найбільш уживаними і чому?

11. Визначте місце та роль функціонально-вартісного аналізу у ФЕЗ СУ та у стратегічному управлінні загалом. Чи необхідно стимулювати впровадження цього методу у практику роботи українських підприємств?

12. Чи сприяє ФЕЗ СУ досягненню синергійного ефекту в організації?

## РОЗДІЛ 13

### **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

На розробку, вибір та виконання будь-якої стратегії впливають соціально-психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві і відбивають інтереси, потреби, схильності та уподобання працівників та пов'язаних з підприємством осіб, організацій. Соціальна психологія доводить необхідність урахування цих чинників у процесі будь-якої діяльності, особливо якщо її зміни стосуються всіх учасників.

#### **13.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін**

Будь-яка організація (підприємство), згідно з обраною концепцією (див. підрозд. 2.1, 2.2, 11.4), що відповідає концепції стратегічного управління, має розвинену соціальну складову. Вона доповнює організаційну, формалізовану підсистему (див. розд. 11), або — «підкріплюючи» визначену нею стратегічну спрямованість, або — діючи всупереч неї. Тобто, з одного боку, спільна діяльність людей здійснюється у межах встановлених (технологічних, технічних, соціотехнічних, професіональних, загальних та конкретних) функцій. При цьому, співробітник організації або підрозділу (підсистеми, ланки) здійснює певну, більш або менш формалізовану, встановлену систему та послідовність дій (діяльності) у заданих умовах. Діапазон цей досить широкий, однак має більшу або меншу частину рутинних (звичних) операцій. Стратегічна діяльність спрямована на порушення цієї ситуації. Водночас варто пам'ятати, що стратегії розробляються та виконуються працівниками організації, кожен з яких має свої інтереси, потреби, уподобання, які, в свою чергу, більше або менше відповідають усталеним формальним та неформальним відносинам всередині організації, які склалися у попередньому періоді (рис. 13.1).



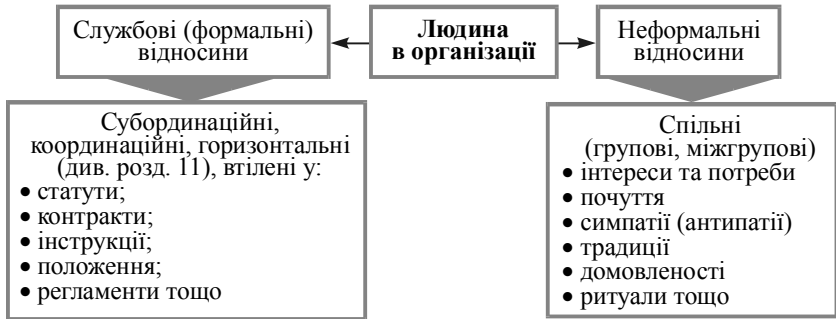


Рис. 13.1. Формальні та неформальні відносини людини в організації

Неформальні відносини є необхідною складовою діяльності організації. Цими відносинами теж треба управляти, тобто цілеспрямовано формувати їх, змінювати для встановлення гармонії в організації, а також для сприяння досягненню цілей, виконанню стратегій. Існують *загальні та специфічні* елементи, які впливають на формальні та неформальні відносини.

*Загальними елементами*, які характеризують спільні риси будь-якої організації (див. підрозд. 2.2), опікуються майже всі керівники, розробляючи згідно з теоретичними дослідженнями та практичним досвідом різні види управлінського впливу, причому найчастіше використовуються інструменти організаційно-розпорядного типу, наприклад, у формі відповідних документів (наказів, інструкцій, положень тощо). *Специфічні елементи* визначаються складом персоналу в організації, симпатіями та антипатіями людей один до одного, загальними інтересами та потребами, ритуалами та традиціями. Сполучення загальних та специфічних елементів у відносинах людей впливає на такі загальні та особливі характеристики організацій як організаційна культура, поведінка тощо. Так само це відбувається і у діяльності окремих фахівців. З одного боку, робітник має певні формалізовані повноваження для виконання встановленого обсягу та спрямованості робіт, з іншого, щоб виконати цю роботу, він має оцінювати ситуацію в якій вона виконується, брати до уваги необхідність взаємодії з колегами, прораховувати різні варіанти розвитку подій, оскільки важко запрограмувати всі обставини.

Як відомо, організація — це сукупність людей, що спільно працюють для досягнення загальних цілей. В ній працівник вступає у складний спектр відносин з іншими людьми — з од-

ним треба порадитись, іншому — нагадати про обов'язки, комусь — пообіцяти сприяння тощо. Вплив на ці відносини та стосунки дозволяє створити підвалини більш або менш успішної стратегічної діяльності і потребує приділяти увагу при розробці та реалізації «стратегічного набору» соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління (СПЗ СУ). *СПЗ СУ має на меті сприяння розвитку організації у відповідності до обраних стратегій.*

СПЗ СУ дає необхідні результати в умовах *соціалізації діяльності організації*. Соціалізація діяльності організації полягає у наступному:

- досягненні розуміння стратегічної орієнтації організації усім персоналом;
- створенні умов за яких кожен робітник є готовим вести стратегічні перетворення;
- готовності персоналу брати участь у приписаних прийнятими стратегіями діях ;
- творчому пошуку нових шляхів та заходів вирішення стратегічних проблем як окремих фахівців, так і колективу.

**Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ СУ)** стратегічного управління — сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

**Суб'єкт СПЗ СУ** — один або (частіше) комплекс взаємозв'язаних підрозділів, за допомогою яких організація впливає на діяльність персоналу з метою забезпечення виконання «стратегічного набору» з акцентом на ресурсну та функціональну стратегію «персонал» для досягнення стратегічних цілей.

**Об'єктами впливу СПЗ СУ** є наміри і цілі, відношення та позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, всього персоналу організації.

СПЗ СУ має деякі характеристики, конкретний зміст та прояв яких здебільшого і визначає особливості його побудови при розробці та впровадженні «стратегічного набору» підприємства:

- цілісність (як міра рівноваги) та цілеспрямованість;
- структурність та інерційність (взаємовідносин між уособленими елементами);

- переважне значення соціально-психологічних параметрів взаємодії та спільної діяльності;
- домінуючий тип організаційної культури і організаційної поведінки тощо.

СПЗ СУ необхідна складова системи забезпечення функціонування підприємства в стратегічному режимі, зорієнтована на балансування соціально-психологічних та організаційних важелів для найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей. В залежності від специфіки самої організації, «стратегічного набору», прийняття рішень щодо його виконання *СПЗ СУ може втілюватися у різних варіантах побудови: від дорадчих органів, мережеских структур до жорстко закріплених функцій спеціально створеного відділу.* Організаційна побудова СПЗ СУ подібна до ФЕЗ СУ (розд. 12). Однак організаційна побудова не вичерпує проблематику ефективності діяльності СПЗ СУ.

Важливість цього явища полягає в тому, що вона створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві (рис. 13.2), або, в разі нехтування ним — заважає. Наявність СПЗ СУ — не тільки початок створення умов для ефективної стратегічної діяльності, оскільки об'єктами його впливу є як окрема людина, так і організація вцілому. Ефективність СПЗ може бути визначена тим, що кожен з працівників бере активну участь або у сприянні стратегічній діяльності, або у протидії їй (з великим спектром перехідних позицій у зазначеному інтервалі типів поведінки).

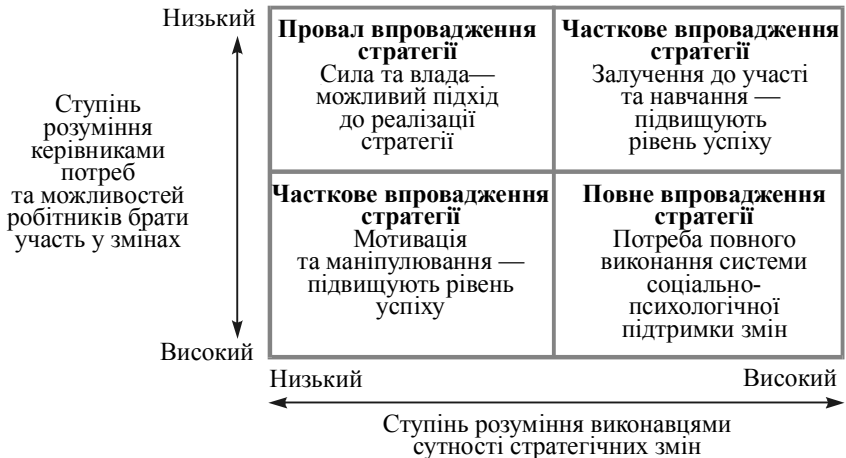


Рис. 13.2. Вплив розуміння сутності стратегій на ступінь її реалізації

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється у блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. *Система СПЗ СУ покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства*, наприклад:

- соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності в ОСУ;
- організаційних, технічних, економічних та інших навичок персоналу та організації, необхідних для подальшого їх функціонування;
- способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій;
- системи стимулювання та винагороди;
- технологічних прийомів, операцій та процедур управління;
- складових організаційної культури, які привносить нова стратегія.

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

*Система СПЗ СУ має такі переваги:*

- *когнітивні та пізнавальні*, які забезпечують «економію пізнання» за рахунок зменшення сфери застосування «методу спроб і помилок», розширюють можливості застосування колективних знань та досвіду;
- *поділ та спеціалізація праці*, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом;
- *взаємозалежність відповідальності та захисту*, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків (щоб не підвести тих, чия праця залежить від результатів діяльності кожного) та забезпечити «відчуття захищеності» в умовах змін, що постійно відбуваються.

Розв'язання проблем, покладених на СПЗ СУ можливе за умов створення прозорої за змістом та зрозумілої для персоналу системи (рис. 13.3).



Рис. 13.3. Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності [18, с. 89]

Зв'язок контурів наведеної схеми складний та взаємозалежний. Процеси у внутрішньому контурі формуються та розвиваються опосередковано як результат змін у зовнішньому контурі, а ті, в свою чергу, перебувають під впливом структурних, процесних (динамічних) і соціально-психологічних змін, які є реакцією на вимоги зовнішнього середовища.

Однак складові внутрішнього контуру також впливають на зовнішній контур, якщо протягом певного часу вони склалися в конкретну систему, набули конкретного змісту та спрямованості. Системні характеристики внутрішнього контуру зумовлюють інерційність, яка має позитивні (стабілізація стосунків) і негативні (опір змінам) наслідки. Як правило, зміни в обох контурах мають характер фазових коливань, де й проявляється функціональ-

на структура соціально-психологічної регуляції такої складної організації, як підприємство.

Узагальнюючи матеріали, що стосуються соціально-психологічного забезпечення стратегічних змін в організації, можна виокремити основні проблеми, які треба розв'язувати на підприємстві:

- зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін (це знаходить відображення в концепції організаційного розвитку);

- система мотивації та практики винагороди (включаючи можливості професійної кар'єри) в ході стратегічного розвитку;

- взаємовідносини в системі «керівник — підлеглий», стилі та методи керівництва у стратегічній організації;

- формування стратегічної поведінки (в тому числі зміни в організаційній культурі, ставлення до ринку тощо).

Система СПЗ СУ (забезпечення або підтримки) має сприяти розв'язанню цих проблем, що і є метою та змістом роботи цієї підсистеми.

## **Опір змінам**

Важливе значення в проблематиці теми, що розглядається є розв'язання неоднозначності співвідношення системи СПЗ СУ і стратегії. З одного боку стратегія визнана всіма в організації і відіграє роль стабілізатора відносин, позитивних змін в організаційній культурі та силі керівництва, а з іншого — обумовлює необхідність змін, які, в разі невизнання їх за доцільні, можуть розбалансувати організації до такої міри, що приведе до їх загибелі. В обох випадках стратегії викликають опір змінам — явище, що за останні роки є предметом дослідження представників різних наукових напрямків.

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

Будь-яка стратегія впроваджується як правило в умовах опору змінам, причому він трансформується по формі прояву у процесі розробки нової стратегії, на етапах проектування, впровадження, коригування, переходу до іншої стратегії.

*Опір змінам на етапах:*

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

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

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

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

Причини опору стратегічним змінам, які є основою непорозуміння, боротьби тощо, тобто активних або пасивних дій, полягають у відсутності або поганому соціально-психологічному забезпеченні СУ.

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

*Опір окремої особи* пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір — це реакція захисту, оскільки людина не почувається в небезпеці, якщо зростає ризик (рис. 13.4).

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

*Індивідуальний опір змінам* буде вищим за таких умов [41]:

- чим більша різниця в оцінках «відповідність посади, що обіймається» та «авторитет у колективі» тієї чи іншої посадової особи до та після проведення змін;

- чим нижчу посаду займає людина в організації;

- чим нижчий рівень освіти у працівника;

- чим нижчий авторитет людини в колективі.

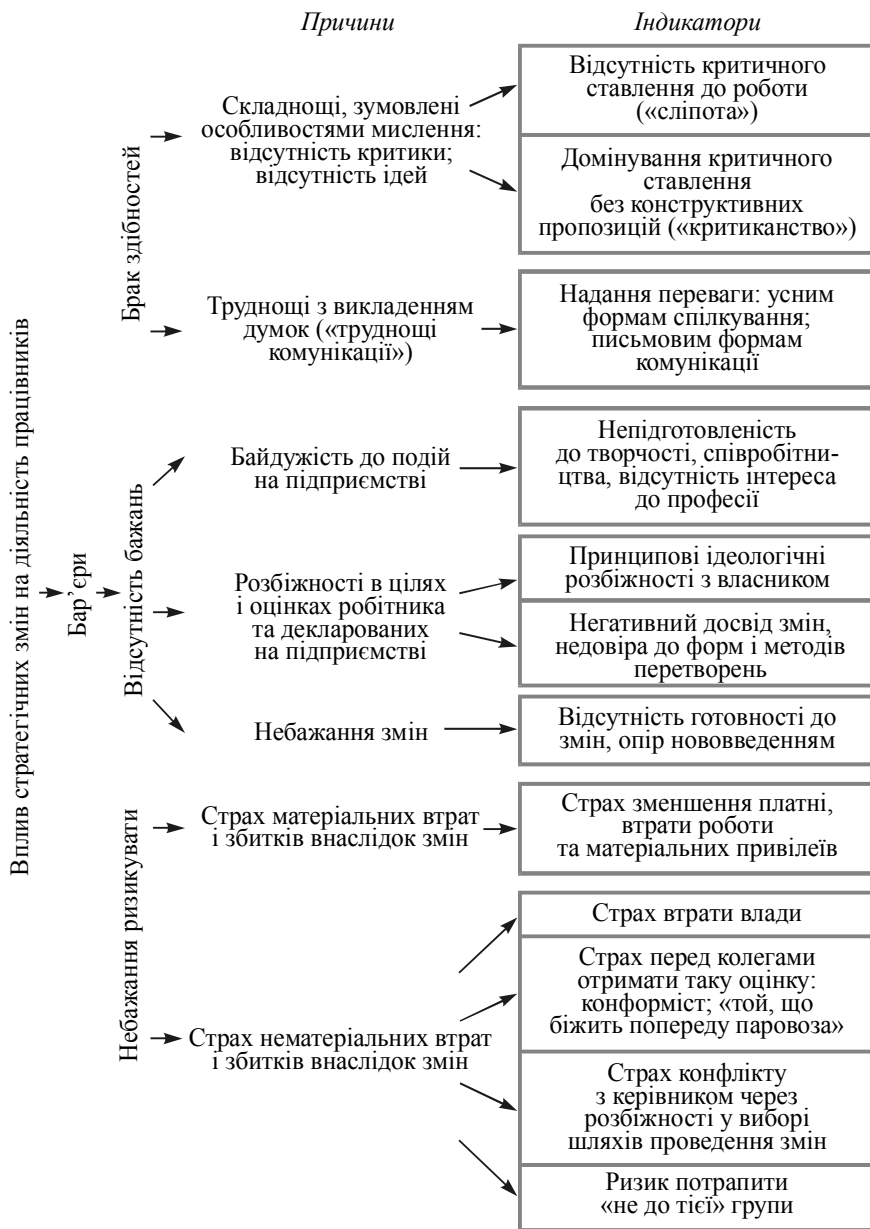


Рис. 13.4. Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику



Розрізняють різний за причинами характер опору (табл. 13.1):

Таблиця 13.1

**ХАРАКТЕР ОПОРУ ЗАЛЕЖНО ВІД ЗМІН СТРАТЕГІЙ  
ТА ПОВ'ЯЗАНИХ З ЦИМ ЗМІН У НАВИЧКАХ ПЕРСОНАЛУ**

Необхідні зміни навичок	Зміна стратегій	
	Незначні	Значні
Незначні	Незначний опір	Опір через некомпетентність
Значні	Опір перевантаженню	Опір перевантаженню через некомпетентність

Опір змінам може мати як відверто-відкритий так й пасивно-прихований характер (рис. 13.5).



Рис. 13.5. Типові реакції людини на стратегічні зміни

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

*Опір системи* — це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими стратегічним розвитком організації. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. *Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.*

А. М. Смолкін [37, с. 144] робить висновки щодо опору змінам системи:

1. Опір змінам системи — це об'єктивне явище, що породжене спрямованістю системи до збереження відносної усталеності

зв'язків. Будь-яка стратегічна зміна по відношенню до цих зв'язків сприймається як дестабілізуючий фактор.

2. Опір змінам системи не треба розглядати тільки як негативну реакцію. Оскільки це явище об'єктивне за своєю природою, такий опір створює необхідні передумови для своєрідного «випробування» ідеї і її доробки в процесі прив'язки до конкретних умов.

3. Хоча опір змінам системи має об'єктивний, закономірний характер, його джерелом є суб'єктивний елемент системи — людина, причому роль суб'єктивного фактора має вирішальний характер.

Саме людина виконує як організуючу, так і дезорганізуючу роль, що підкреслює необхідність дослідження взаємовпливу механізмів опору системи, групи та особи.

**Опір змінам** пропорційний до сили зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі, прояв яких залежить від характеру організаційної культури (ОК).

### **Організаційна культура та стилі управління (лідрування) в системі стратегічного управління**

*Організаційна культура (ОК)* — це явище, що існувало завжди, але увагу йому стали приділяти на певному етапі розвитку підприємств і персоналу, який працює у великих організаціях. ОК складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації). Елементи організаційної культури розглядалися в різних розділах. Наприклад, при характеристиці моделей середовища, сутності стратегій, а також ресурсних і функціональних стратегій, організаційних структур тощо. Тепер розглянемо деякі аспекти ОК, що є важливим для формування СПЗ СУ. Наука управління запропонувала досить великий перелік класифікаційних груп типів організаційної культури.

*Найбільш поширеними є такі класифікаційні групи ОК:*

- *залежно від основного важеля впливу* — органічна, підприємницька, бюрократична, партисипативна, професійно-інноваційна;
- *стосовно ризику* — еволюційна та підприємницька;

• залежно від співвідношення організаційних цінностей/норм та ключових орієнтирів — культури, «якості», «творення», «продуктивності», «підтримки» (рис. 13.6);

• залежно від змісту ціннісних та нормативних аспектів ОК — консервативна та адаптивна;

• залежно від рівня конкурентоспроможності та домінування індивідуалізму/колективізму — «незалежна», «кар'єрна», «згуртована» тощо.

Наведені класифікації не вичерпують всього різноманіття явищ ОК, однак спрямовують на дослідження цього феномену.

Спинимось на деяких аспектах ОК, що є важливими для забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі.

В ОК виокремлюють кілька складових:

• імідж у зовнішньому середовищі (включаючи навіть зовнішній вигляд персоналу та офісів),

• «цінності, що поділяються» (включаючи неписані норми та табу), «герої» та «лиходії», церемонії, ритуали та свята,

• домінуючий стиль керівництва,

• комунікаційна мережа, базована на типі ОК тощо.

**Позитивний імідж підприємства** — це відповідь на вимоги середовища, за допомогою якого підприємство забезпечує свій успіх у встановленні ефективних комунікацій з партнерами, конкурентами, урядом та ін. елементами оточення.

Позитивний імідж називають «найголовнішим нематеріальним активом», головним надбанням будь-якої організації. Особливу увагу при формуванні іміджу підприємства приділяють особливостям загальної культури та відповідних культурних норм, що домінують у суспільстві.

Цілі та стратегії підприємства не можуть не враховувати громадську думку та суспільні інтереси, що знаходять вираз в:

• орієнтації діяльності на врахування суспільних інтересів (на соціальну відповідальність);

• позитивних реакціях на громадські пріоритети та очікування, що виникають та змінюються по відношенню до організації;

• вживанні заходів по адаптації підприємства до існуючих у суспільстві вимог, до характеру та спрямованості діяльності окремих галузей та підприємств;

• балансуванні інтересів керівників, робітників, власників і громадськості;

• побудові внутрішньої організаційної культури підприємства на основі вимог суспільства до «доброго громадянина»;

• опануванні підприємством високих моральних норм та якостей, що домінують у суспільстві.

Ці характеристики втілюються у політику ведення бізнесу, визначають зміст місії, цілей та стратегій організації.

Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється категорії **«цінностей, що поділяються»**. До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу ОК.

Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності, формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування — у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності, що поділяються, формуються кожним підприємством індивідуально.

Значення цінностей в організації важко перебільшити: залежно від системи цінностей розрізняють різні типи ОК. Один із прикладів наведено на рис. 13.6.

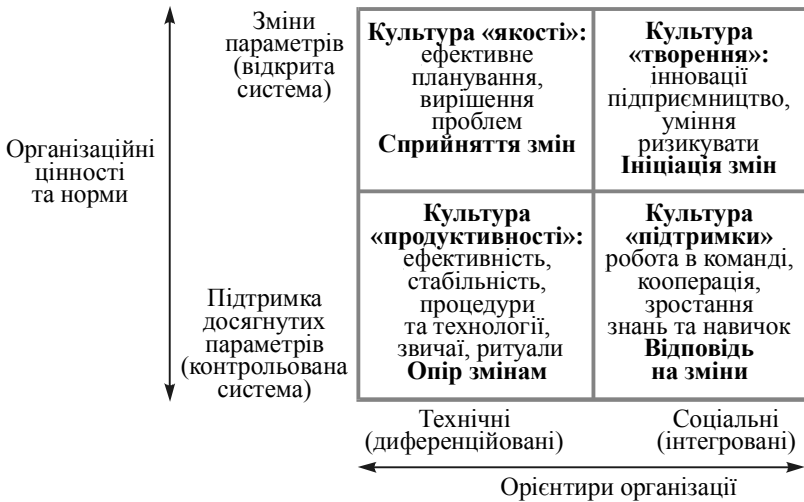


Рис. 13.6. Моделі організаційної культури

Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про можливість, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

Існує досить широкий перелік характеристик організаційної культури та субкультур, що визначають їх зміст. Треба зазначити тільки те, що кожна з них має своє змістовне наповнення та різну

швидкість змін; більшість з елементів ОК дуже інертні, що треба враховувати. Внаслідок зміни характеристик відбувається трансформація організаційно-культурних взаємин.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини, порядку та швидкості змін, що їх треба здійснити в ОК на підприємстві та в окремих його підсистемах під впливом та для забезпечення впровадження визначених стратегій. У моделі (рис. 13.7) наведено спеціальні стратегії щодо окремих елементів ОК, які треба змінити (або залишити в тому самому вигляді) [74]<sup>1</sup>.

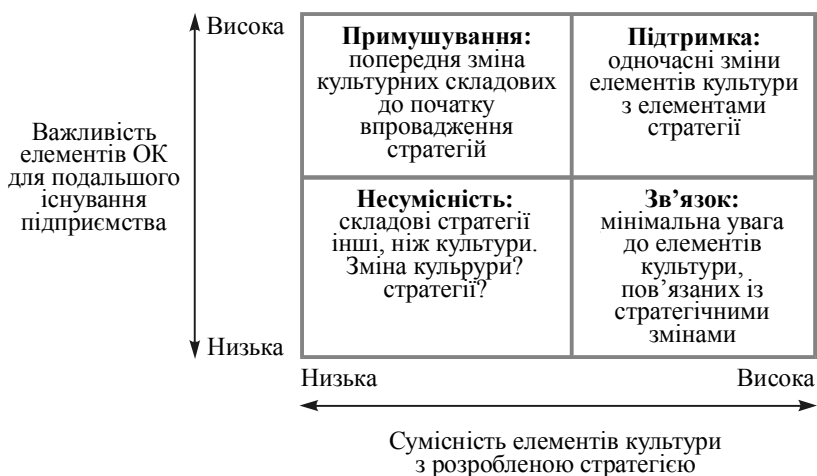


Рис. 13.7. Визначення послідовності дій залежно від необхідності зміни ОК в процесі впровадження стратегій

Уже йшлося про необхідність встановлення певного порядку дій при розробці та упровадженні як окремих стратегій так й «стратегічного набору» загалом. Так, у разі «готовності» ОК сприйняти стратегії, можна починати зміни в організації з перебудови ОСУ та організаційного механізму, прийнявши стратегії «підтримки» або «зв'язку» щодо окремих елементів і всієї ОК.

Ще одна проблема — наявність так званих «субкультур» у межах великих організацій (наприклад, субкультури у наукових, збутових, виробничих та ін. підрозділах). Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтири, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання перед іншими. «Єдина культура»

<sup>1</sup> Залежно від обсягу, характеру та тривалості робіт, пов'язаних зі змінами в ОК, підприємство може розробляти спеціальну комплексну стратегію.

організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи ОК. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій, пов'язаних насамперед з реалізацією глобальних стратегій, зорієнтованих на освоєння нових ринків, купівлю, злиття та створення зарубіжних філіалів тощо.

Сучасний менеджмент ретельно досліджує крос-культурну взаємодію в транснаціональних корпораціях, котра створює умови (або перешкоджає) досягненню загальних стратегічних орієнтирів. Розрізняють, наприклад, такі способи відстоювання «своєї» культурної орієнтації:

— «хрестоносці» — це войовничі особи або групи, котрі нав'язують своє бачення змісту та форми ОК всьому світові;

— «місіонери» — ті, що активно впливають на оточуючих та відстоюють свою ОК;

— «немісіонери» — ті, що відстоюють свою ОК у формі опору впливу іншої ОК.

Як вже стало зрозумілим, ОК використовує надбання соціальної психології, звертає увагу на прояв людських відносин, рольових проявів та персоніфікованих оцінок внутрішнього середовища організації. *ОК уособлюється в людях — носіях елементів ОК.*

«Герої та лиходії» — це ролі, які виконуються різними людьми в організації, що є носіями культурних цінностей позитивного або негативного характеру, втіленням найкращих (найгірших) якостей і, внаслідок цього, служать (або ні) прикладами для наслідування. «Герої» персоніфікують місію та цілі підприємства, уособлюють його в зовнішньому середовищі, стимулюють інших робітників досягати успіху, наслідуючи «взірцям»; «лиходії» навіть коли вони не ототожнюються з конкретними особами, характеризують неприйнятні цінності та якості, з якими не погоджуються носії культури, і з якими ведеться боротьба.

Наявність виражених «героїв» та «лиходіїв» здійснює сильний вплив на формування, підтримку та розвиток ОК, тому, що вони персоніфікують «цінності, що поділяються» та сприяють іміджу необхідного змісту та типу. Ще одне значення має цей елемент ОК: з «героями» та «лиходіями» порівнюють конкретних робітників, насамперед — керівників, щоб визначити «їхню ціну» та відповідність їх стиля керівництва проголошеним цілям та цінностям.

*Церемонії, ритуали та свята* є символічні, систематизовані, цілеспрямовані та сплановані заходи, що включені у повсякденне життя людини. Всі вони є одночасними проявами проголошеної ОК, методами формування та підтримки ОК за рахунок залучен-

ня «новобранців» до «витоків» ОК підприємства, а також формування у них необхідного типу поведінки.

*Ритуали* — повсякденні прояви символічних заходів, що мають за мету нагадувати робітникам про характерні риси тієї поведінки, котру від них чекають; проявляються у формі проведення зборів, нарад, співбесід різного типу тощо.

*Церемонії* — ушанування «героїв», прийнятих символів і проголошених норм, що служать для демонстрації соціально-психологічного кредо підприємства. Якщо церемонії добре розроблені та організовані, вони зміцнюють цінності, згуртовують колектив навколо героїв, формують позитивно спрямовану на цілі підприємства свідомість.

*Свята* — систематизовані церемонії, котрі призначені для планування яких-небудь визначних для підприємства дат або подій. Вони є способом згуртування колективу, а святкування — механізмами ототожнення себе та організації в цілому. Ось чому позитивний імідж дозволяє перевести нематеріальні чинники у матеріальні результати.

Стиль управління залежить від впливу багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів, однак формується під значним тиском ОК та окремих її складових.

*Стиль управління* — являє сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у тій або іншій ситуації.

Існує багато класифікаторів стилів керівництва, однак зараз найбільш поширеною є дослідження формування в діяльності конкретного робітника орієнтації «на задачу» або «на людину». В залежності від обраних орієнтирів, менеджер обирає ті або інші важелі керівництва.

*Комунікаційна мережа* базована на ОК — є первинним, але — неофіційним засобом зв'язків, носієм моральних норм та цінностей, встановлення неофіційної ієрархії, незалежно від посад та титулів. ОК, з одного боку тримається на цій комунікаційній мережі, а з другого — встановлює форму мережі та тип повідомлень, що нею передаються. Без цієї динамічної характеристики ОК — вона не змогла б реагувати на зміни різного типу.

Впливаючи на іншу організаційну культуру і відстоюючи свою ОК, керівники використовують владу. Найбільше можливостей для цього мають особи, наділені цією владою формально, тобто ті, хто займає певні посади в ієрархії управління. Обов'язок керівника — розуміння та підтримка позитивно спрямованої на стратегічний розвиток ОК.

У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу, оскільки «здоров'я» підприємства формується через об'єднання духовних і матеріальних цінностей, причому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію у довгостроковій перспективі.

Це можливо лише за умови *формування керівника-стратега*, котрий має стратегічне мислення (див. підрозд. 2.3). Велике значення мають якості керівника-стратега, який здатний зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім перевести заходи щодо розв'язання проблеми та реалізації можливостей у плани, що можна адресувати іншим фахівцям фірми для виконання. Такий процес (у спрощеному вигляді) й означає стратегічне управління.

Цей підхід потребує від керівника набуття певних знань і навичок. Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити як опанування теорією та практикою стратегічного управління. *Керівник-стратег повинен вміти* (рис. 13.8):

- творчо розв'язувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі ОСУ, тобто мати організаційні навички;
- уміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації тощо.

Таблиця 13.2

**ОЦІНКА КЕРІВНИКАМИ ВАЖЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК<sup>1</sup>**

Навички	Ранжування оцінок	
	в успішних організаціях	найменш успішних організаціях
Вміння спілкуватися з людьми в організаціях та за її межами	IV—V	I
Вміння передбачити майбутнє, планувати та прогнозувати	I	II
Організаторські навички	III	III—IV
Навички прийняття рішень	II	III—IV
Вміння освоюватися в обставинах	IV—V	V

<sup>1</sup> Инновационное поведение хозяйственных организаций. «Проблемы теории и практики управления». — 1989. — № 2. — С. 111.



Висока оцінка навичок спілкування у найменш успішних організаціях пояснюється актуальністю вирішення людських проблем в цих підприємствах, оскільки саме віднесення підприємства до неуспішних призводить до виникнення серйозних психологічних проблем. Передбачення майбутнього для ефективно працюючих підприємств — умова їх успішності, що дозволяє правильно розподілити сили та засоби, мінімізувати ризик, *підготуватися до майбутнього* і саме майбутнє (табл. 13.2).

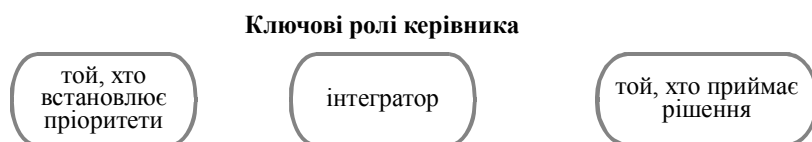
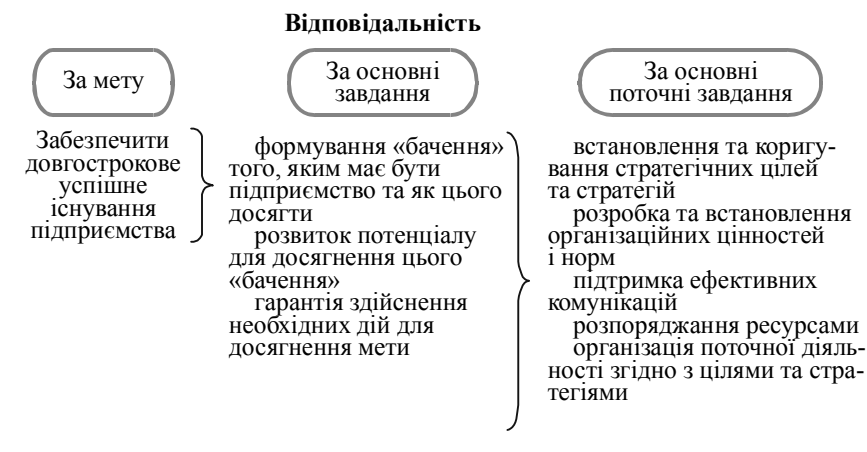


Рис. 13.8. Зміст роботи керівника стратегічно орієнтованого підприємства

Крім того, керівник-стратег має бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю. На різних стадіях «життєвого циклу» підприємства керівник мусить поєднувати різні знання та навички, щоб здійснити необхідні заходи (табл. 13.3).

Керівники, обираючи адекватні (або ні) заходи щодо подальшого руху підприємства згідно з прийнятими стратегіями, сприяють його успіху або занепаду.

Варто зазначити, що неабияке значення для забезпечення успіху підприємства мають особисті якості керівника.

**ЗАЛЕЖНІСТЬ ВИМОГ ДО ЗНАТЬ І НАВИЧОК  
КЕРІВНИКА ВІД СТАДІЇ «ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ»  
ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Стадія «життєвого циклу» організації	Конкурентна позиція організації		
	Сильна	Середня	Слабка
Розвиток	Знання сутності підприємництва, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички — «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін
Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»
Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання — навички відживших підсистем «ліквідатора»	Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство

*Особисті якості керівника-стратега:*

- схильність до ризику, швидка реакція;
- перспективність, свобода мислення, схильність до творчості;
- твердість характеру та вміння доводити діло до кінця, тобто цілеспрямованість;
- уміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет;
- схильність до навчання;
- лідерські якості, «чарівність» і харизма;
- чесність і чистота намірів;
- комунікаційні якості тощо.

Особисті якості, знання та навички допомагають оцінити здатність тієї чи іншої людини до стратегічної діяльності, розробити спеціальні навчальні заходи та індивідуальні «кар'єрні» стратегії. 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.

Кожен керівник, щоб ефективно впливати на підлеглих, має формувати в собі якості лідера. У 1985 році У. Бенніс та Б. Кейнас у книзі «Керівники. Різні підходи до задачі керівництва»<sup>1</sup> підвели підсумки досліджень діяльності 90 керівників-лідерів компаній різних галузей розвинутих країн, де загальними характеристиками визначено:

- наявність «мрії», що слугує для них та їхніх підлеглих містком з теперішнього у майбутнє;

- комунікабельність, вміння висловити свою мрію так, щоб підлеглі стали натхненні нею, брали участь в «управлінні здійсненням мрії»;

- вміння створити атмосферу довіри, котра «як клеєм пов'язе тих, хто вказуватиме шлях на тих, хто йтиме за ними»;

- самоконтроль, вміння управляти собою і ніколи не погоджуватися з тими, хто говорить, що все втрачено.

Автори доводять, що кожен керівник може вдосконалюватися як менеджер. Якщо уважно проаналізувати наведені риси, можна стверджувати, що мова йдеться про керівника-стратега, який бачить мету та організує людей для її досягнення.

### **Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складових, що забезпечують ефективність стратегічних змін**

Організаційний розвиток (ОР) являє собою складне явище, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами. Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних забезпечуючих стратегій і охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР.

**Організаційний розвиток** можна визначити як процес удосконалення формальних (ОСУ, процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефектив-

---

<sup>1</sup> У книзі Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб: «Питер», 1999, с. 40—41

нішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

**Цільовою характеристикою ОР** є підвищення ефективності функціонування організації (як об'єкта управління).

**Умови ОР** — наявність механізмів реєстрації і адаптації до змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до змін у самій виробничій і управлінській системах підприємства.

**Засобами досягнення ОР** є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

ОР — природне явище, що існує у будь-якій організації, однак він може і повинен набути нових ознак при застосуванні стратегічного управління. В цих умовах цілеспрямовано формується та підтримується *стратегічний організаційний розвиток (СОР)*. СОР — це найвищий щабель організаційного розвитку (ОР), що являє собою складне явище, в якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси, спрямовані на розробку та виконання «стратегічного набору», на забезпечення високих результатів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

**Концепція стратегічного організаційного розвитку** — це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких взаємин — із зовнішнім середовищем.

*Слід розрізняти СОР першого та другого рівня* [32, с. 200—201].

1) *СОР першого рівня* передбачає реалізацію попередньо вибраної стратегії без значних якісних змін в організації.

2) *СОР другого рівня* можна розглядати як набуття якісно нових системних характеристик, що суттєво відрізняються від попередніх характеристик організації.

Кожна з організацій повинна усвідомлювати які саме стратегічні зміни (першого чи другого рівнів) їй потрібно здійснити, оцінювати можливості (фінансові, часові, людські тощо) їх проведення, а також прогнозувати наслідки таких змін.

СОР вимагає всебічної обґрунтованості «стратегічного набору», підготовленості усіх працівників підприємства до роботи в нових умовах, які поступово формуються при впровадженні заходів, зумовлених стратегіями. СОР має й зворотній вплив на «стратегічний набір»: порядок, масштаби та результати змін дають змогу прийняти рішення про доцільність виконання обраних стратегій або розробки нових. СОР, у зв'язку з цим, з одного боку, є мета стратегії певного типу, а з іншого — середовище, у якому здійснюється впровадження стратегій, спосіб досягнення загальних цілей.

Важливим елементом реалізації концепції СОР є поєднання у відповідній стратегії розробки ОСУ з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати у новій організації, оскільки ОСУ є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації. Якість впровадження СОР значною мірою визначається тим, наскільки повно доведено та усвідомлено зміст та необхідність організаційних перетворень, що, в свою чергу, залежить від рівня підготовки працівників для роботи в нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (самоконтролю), а також елементи «управління шляхом участі» в тій його частині, що стосується активної розробки пропозицій щодо вдосконалення процесу організаційного розвитку підприємства.

Водночас стратегічні програми, які відображають обрану концепцію та стратегії СОР, мають сприяти вирішенню таких питань: *у яких випадках, хто та як може вносити корективи до структури та змісту діяльності з СОР; коли треба переходити до альтернативної програми.* Відповідей залежать послідовність і порядок здійснення СОР; це — зміст професійної діяльності спеціальних підрозділів (або посадових осіб), що відповідають за розробку та впровадження заходів з СОР.

*СОР, як правило, здійснюється:*

- 1) Внутрішніми підрозділами (спеціалістами) фірми, що працюють у ній на постійній основі;
- 2) Зовнішніми організаціями чи консультантами, які «включені» в процес СОР організації на постійній чи тимчасовій основі;
- 3) «Третьою силою» — зовнішніми консультантами, вченими, спеціалістами-експертами, що беруть участь у діагностиці системи, розробці програм СОР, але не залучені до впровадження процесу змін.

Вибір варіанту організаційного втілення програми СОР залежить від конкретної ситуації, цілей та масштабів СОР на підприємстві.

### 13.2. «Аналіз поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (СОР)

Організація — це сукупність людей, які спільно працюють для досягнення загальноорганізаційної мети. Однак, як вже зазначалося, в людей завжди існують різні інтереси, уподобання, мотиви тощо. Це призводить до розбіжностей в оцінках та діях окремих осіб, угруповань, колективів. Для початку будь-яких перетворень необхідно проаналізувати не тільки фінансовий, організаційний, а й соціально-психологічний стан організації. З цією метою слід використовувати *соціальний аудит*.

**Соціальний аудит** — це спостереження, контроль та аналіз додержування соціальних норм, правил та визначених в організації методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які знаходять вираз в організаційній культурі, стилі управління, поведінці окремих осіб та організації в цілому.

**Об'єктами соціального аудиту** є соціально-психологічний клімат у колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу, дотримання ергономічних та екологічних норм, групова динаміка, методи навчання, атестації та оцінки персоналу тощо.

Набути ґрунтовних знань щодо СПЗ СУ неможливо без з'ясування місця та ролі «аналізу поля сил» в СОР організації. Причому необхідно усвідомлювати, що СОР поєднує формальні та неформальні аспекти діяльності організації.

К. Левін — найвідоміший американський спеціаліст з впровадження ОР, роботи якого покладені в основу найвідоміших концепцій ОР та СОР. Розглянемо детальніше його *концепцію, яка базується на твердженні, що кожна організація має баланс (динамічну рівновагу) двох різноспрямованих сил, які сприяють чи протидіють ОР*.

З метою ефективного впровадження змін він запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи іншому напрямку, тобто розвивається чи деградує. Не зменшуючи значення цього підходу, треба зазначити, що в соціальних системах практично неможливо кількісно визначити дію тих чи інших векторів. Деяко обмеженим є також твердження, що зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють позитивним змі-

нам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що «позитивні та негативні» фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати. Фактори, що сприяють чи протидіють проведенню організаційних змін [40].

**Позитивні (фактори сприяння):**

- усвідомлення необхідності проведення змін;
- організаційна криза;
- старіння продукції, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- зміни стилю управління;
- поширення та опанування концепцій поведінкових шкіл.

**Негативні (фактори протидії):**

- бюрократична жорсткість структури;
- суперечності в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції управління або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання змін.

Як вже відмічалось, поєднання об'єктивних та суб'єктивних чинників — особливість такого явища як СОР. Але сприйняття їх здійснюється окремими особами, групами осіб, об'єднаних загальними потребами, уподобаннями, типом мислення, що знаходить вираз у певних діях, що їх здійснює індивід, група, сукупність груп, організація в цілому (див. підрозд. 2.3). Це означає, що умовами забезпечення СОР є:

- аналіз ситуації в організації;
- визначення прихильників та супротивників змін, які проходять в процесі стратегічного розвитку, тобто тих, хто сприятиме або обмежуватиме дії щодо впровадження стратегій;
- розробка заходів, які спрямовані на різні елементи «поля сил», згідно з інтересами організації.

Аналіз починається з визначення «сил впливу» на діяльність організації, що найчастіше розглядається в контексті окремих груп.

**Група в організації** — це відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформо-

вана на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах.

Основними методами дослідження груп є спостереження, яке дозволяє з'ясувати цільову спрямованість, структуру, рівень розвитку групи тощо. Соціологія та психологія розглядають особливості, доцільність застосування та результативність окремих методів дослідження груп (включене/невключене дослідження, експеримент, опитування в різних формах тощо). Дослідження груп дозволяє виявити позитивно та негативно спрямовані на СОР формування, з якими в подальшому проводиться відповідна робота. Окремою проблемою є дослідження взаємовпливу особистості та групи з «виходом» на з'ясування ролі кожного члена групи, авторитетності, конформізму тощо. Матричний підхід до визначення ролі окремих осіб щодо СОР, ілюструє рис. 13.9.



Рис. 13.9. Матриця «зміни — опір» [63]

Аналогічний підхід може застосовуватись і до окремих груп.

Всі зазначені методи можуть бути використаними при визначенні кількості, чисельності та цілей груп в організації (найчастіше — це керівники, наймані працівники, члени профспілок, власники, в тому числі акціонери тощо). «Аналіз поля сил» передбачає виявлення таких характеристик по кожній групі:

- «відносна сила групи»,
- «агресивність»,
- «механізм впливу»,
- «ймовірний тиск»,
- «сила тиску».

Кожен з дослідників має змогу доповнити цей перелік тими показниками, які він вважає за доцільне, але практика застосування «аналізу поля сил» в організаціях Західної Європи та Америки довела необхідність урахування наведеного переліку. Завершується «аналіз поля сил» побудовою «балансу поля сил», де на основі отриманих



даних виявляються прихильні, опозиційні та нейтральні групи. Це важливо для прийняття рішень про утворення коаліцій (див. підрозд. 13.3 — «стартовий майданчик»), розподілу сил щодо розробки та впровадження відповідних заходів управлінського циклу на окремі групи.

*Вплив на окремі групи здійснюється за допомогою широкого спектру інструментів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру. В цьому розділі зупинимось на використанні влади, навчання та їх мобілізації.*

Забезпечення СОР за допомогою влади передбачає: різні методи примушування, винагороди, застосування впливу через знання та кваліфікацію, на основі прикладу (використання еталонної влади), закону (законна влада) тощо. Все це докладно розглядалося в інших дисциплінах управлінського циклу (див. наприклад, [28]).

Окремої уваги заслуговує підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом навчання, оскільки саме зростання людського капіталу створює необхідні умови для ОР (рис. 13.10).

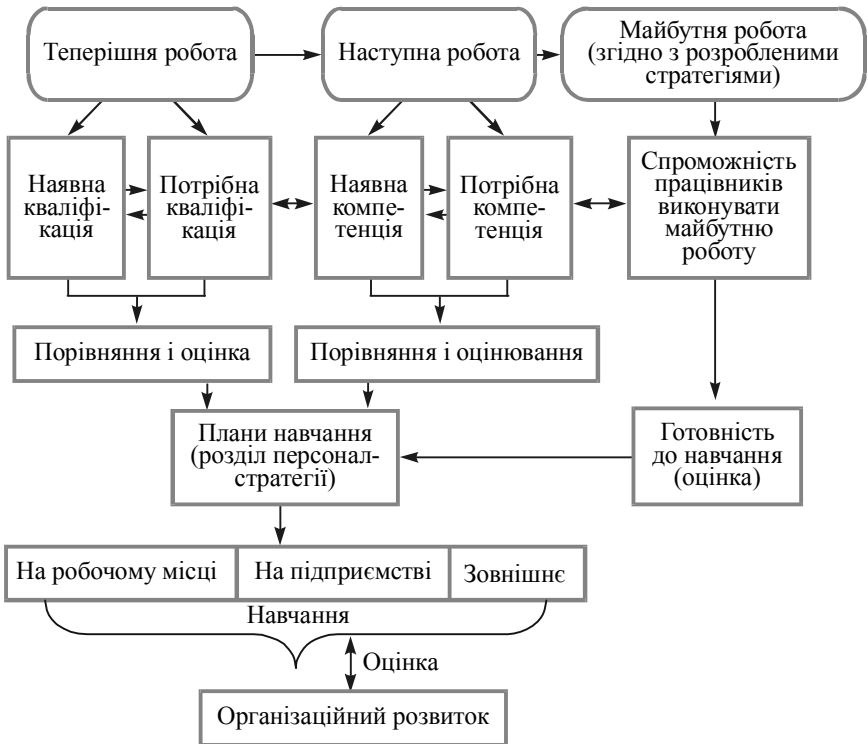


Рис. 13.10. Місце «навчання персоналу» в організаційному розвитку

Навчання персоналу для активної участі та сприянню СОР може здійснюватися шляхом:

- роботи в команді;
- участі у вирішенні міжфункціональних проблем;
- участі в окремих заходах СОР;
- делегування повноважень та допомоги у їх виконанні;
- формування стратегічного мислення.

Найбільш вагомі результати дає комбінація влади та навчання, оскільки кожний з типів використання влади та впливу має свої обмеження у СОР, крім того суто субординаційний вплив мало що може змінити в організації, тому дуже важливим є активізація діяльності персоналу. Це можливо лише в умовах забезпечення розуміння стратегічних перетворень на основі накопичення відповідних знань, умінь та навичок з стратегічного управління, розвитку кожної особистості і колективу в цілому.

Побудова на основі «аналізу поля сил» «балансу сил в організації» — це довготривалий переговорний процес, який є конче потрібним для подальшого ефективного здійснення СОР. «Аналіз поля сил» і використання отриманої в процесі його побудови інформації дозволяє керівникам запобігати конфліктам, які об'єктивно завжди супроводжують зміни в організації.

### **13.3. Управління стратегічними змінами в організації**

При наявності досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації, загальною рисою їх є така *настанова: забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій («стратегічного набору») організації.* На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін (рис. 13.11) демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення.

Окреме місце при цьому займає характеристика варіантів управління СОР, запропонована різними авторами. Так, відомий фахівець стратегічного управління А. Буржуа [52] розглядає *авторитарний, контролюючий підходи на основі співробітництва та за допомогою зміни організаційної культури, «чемпіонський» підхід.* Кожен з них акцентує увагу на місце та роль, яку відіграють керівники та менеджери організації при впровадженні СОР (табл. 13.4).

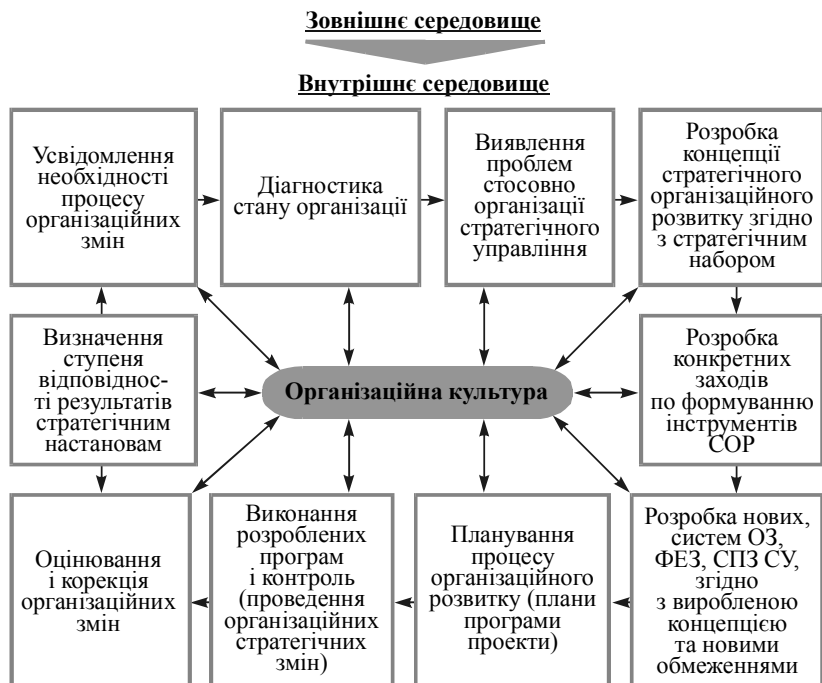


Рис. 13.11. Цикл процесу організаційних змін

Таблиця 13.4

**ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ [52]**

Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

Відомий спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф [7] розглядав способи впровадження організаційних змін. Він довів, що поширеними методами є *примушування, адаптація, криза та управління опором*. Розглядаємо деякі переваги і недоліки окремих методів впровадження змін (табл. 13.5).

Таблиця 13.5

**МЕТОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН [7]**

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

Часто керівники організації, впроваджуючи стратегічні зміни (нововведення), мусять застосовувати силу, тобто примусові методи.

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

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін. *Примушування* — це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

*Адаптація* — це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб мо-

жна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

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

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

Такий «підметод» має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.

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

У будь-якому варіанті впровадження організаційних змін спостерігається опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього ста-

тусу, розподілу влади і впливу та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо (див. розд. 13.1).

Нерідко виникає ситуація, коли стара система уже не працює, а нова — ще не працює, тобто підприємство за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів ОР, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом ОР, як стверджують спеціалісти є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будь-якого типу, а це, в свою чергу, дає змогу забезпечити її постійний розвиток.

В таких умовах значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін, яка може мати такі форми: *примушування, переконання, залучення, маніпулювання тощо* (рис. 13.12).



Рис. 13.12. Методи подолання опору організаційним змінам

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконавання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» (табл. 13.5) і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причи-

ни змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами; керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з СОР.

Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін, тобто послідовність застосування методів впровадження впливають на швидкість та якість та якість отриманих результатів.

Дослідження І. Ансофа [7] у напрямку найбільш ефективної послідовності дій СОР, з одного боку, нагадують, що організаційні зміни та розвиток — не самоціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми; з іншого — орієнтують на визначення послідовності дій щодо впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей (рис. 13.13).

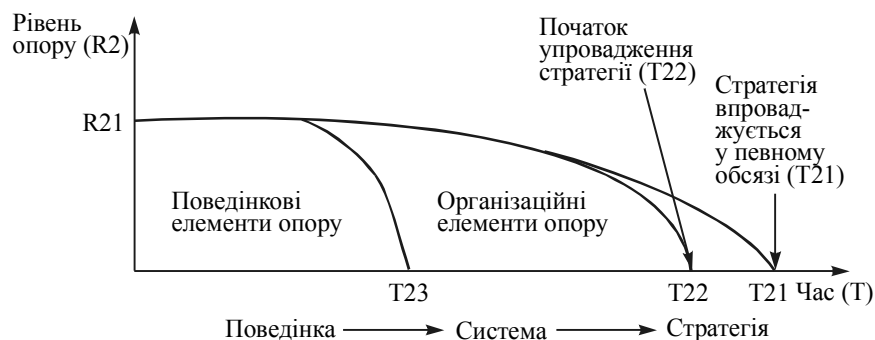


Рис. 13.13. Послідовність упровадження змін і прояв елементів опору

Якщо зміни вводяться в послідовності «загальна стратегія — система (ОСУ) — поведінка», опір буде дуже стійким і являтиме собою поєднання «поведінкового» (особистого та групового) й системного опору (опору старої ОСУ) ( $R_{11} + R_{12}$ ). Він спостерігається постійно протягом впровадження стратегічних змін. Якщо процес організаційних змін гальмується, то опір чинитиметься протягом усього періоду впровадження стратегії.

Навіть якщо організаційні зміни відбулися, то увага тих, хто чинить опір, сконцентрується на культурі й структурі влади, тобто опір триватиме й далі. Якщо керівництво, задовольнившись лише організаційними змінами, втратило після цього пильність, то «поведінковий» опір зведе нанівець всі досягнення, — повертаючи «до старих добрих часів».

Більш ефективною є дещо інша послідовність дій: «поведінка — система (ОСУ) — загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здібна досягти нових цілей (стратегій). Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ( $R_{11} + R_{12} > R_{21}$ ); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін, менший чи майже той самий — залежно від характеру та радикальності змін ( $T_{11} + T_{12} + T_{13} \geq T_{21} + T_{22} + T_{23}$ ). Головний недолік послідовності, що розглядається, це затримка в опануванні стратегії. З цієї ситуації може бути кілька виходів. По-перше, можна заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії бути напоготові; по-друге, не можна відмовлятися і від першої послідовності впровадження змін, оскільки необхідність зміни стратегії в якомога коротші терміни (наприклад, при застосуванні «управління стратегічними несподіванками») змушуватиме скорочувати час, навіть завдяки підвищенню рівня опору організації, групи або особи.

Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів з розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу. Основними етапами здійснення управління опором вважається:

- формування стартового майданчика (на основі «аналізу поля сил» (підрозд. 13.2);
- досягнення «атмосфери підтримки» (з використанням всього спектру методів мотивації);
- використання влади та адміністрування у поєднанні з роз'ясненням та переконанням, заохоченням та залученням в процес СОР;
- формування «стратегічної поведінки»;
- контроль «джерел опору».



Кожен з цих етапів має досить великі відмінності в залежності від обраних стратегій та базових характеристик організацій, що починають процес СОР.

«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого «*стартового майданчика*», елементу системи управління опором, який є визначальним і відрізняє систему, що розглядається від решти.

«*Стартовий майданчик*» — це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.

Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

*Їхня діяльність передбачає:*

- аналіз підготовленості системи до змін;
- повний опис змін;
- ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами СОР;
- залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни;
- спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;
- забезпечення впровадженням змінам необхідної форми;
- формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу.

### **13.4. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки**

Розглянуті раніше проблеми забезпечення СОР демонстрували один з варіантів організаційної поведінки — «опір змінам». Стратегічне управління передбачає зміни поведінки індивіда, групи, організації, оскільки стратегічне мислення є передумовою переходу від усталених норм та способів дій до таких, які відповідають новим умовам середовища (табл. 13.6) містить порівняльні характеристики поширених в організаціях України типів організаційної поведінки.

Формування поведінки певного типу пов'язано з характеристиками оточення організації, внутрішнього середовища і особливо — з типом організаційної культури, що склалася та формується на підприємстві.

**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.

**Стратегічна поведінка** — це один із видів організаційної поведінки, в якій переважно відображено підприємницькі характеристики. Однак треба зауважити, що для безприбуткових організацій застосовується також еволюційна стратегічна поведінка, але обидві вони спрямовані на забезпечення існування організації у довгостроковій перспективі.

Стратегічна поведінка організації базується на відповідних навичках, відображається у здійсненні таких заходів у формі:

- проведення аналізу середовища функціонування організації: міжнародного, країни, ринків, галузі — з метою своєчасного виявлення потреб та інтересів споживачів, загроз та можливостей;

- активного реагування за допомогою доступного організаційного інструментарію на зміни в середовищі та, до деякої міри, формування середовища;

- цілеспрямованої діяльності щодо накопичення стратегічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності;

- формування та ефективного використання виробничого, інноваційного, кадрового потенціалу згідно з обраними цілями та стратегіями;

- забезпечення виготовлення продукції та надання послуг відповідної кількості та якості;

- розробки та впровадження ефективних систем стратегічного управління.

Для опанування «правил ефективної поведінки» у системі СОР слід цілеспрямовано організовувати навчання певного спрямування.

Навчання поведінці досить усталений у часі процес зміни поведінки людини (організації) на основі усвідомленого накопичення досвіду, що знаходить вираз у певних діях людини (організації) та реакції оточення (зовнішнього середовища) на ці дії [10].

Реакція оточення виступає як механізм коригування цих дій, дозволяє співставляти самооцінку з оцінкою середовища.

ПОРВНЯННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ<sup>1</sup>

Характеристика організації	Прирістна	Підприємницька	Стратегічна
Цілі	Оптимізація прибутковості	Оптимізація потенціалу прибутковості	Оптимізація стратегічного потенціалу, як основа довгострокової прибутковості
Способи досягнення цілей	Екстраполяція попередніх підходів	Визначення взаємодіючих можливостей отримання прибутку та якостей управління	Широкий спектр взаємопов'язаних інструментів щодо використання зовнішніх можливостей та внутрішнього потенціалу
Обмеження	1. За зовнішнім середовищем 2. За внутрішніми можливостями	1. Здатність змінювати зовнішнє середовище 2. Спроможність створювати нові спеціальності 3. Спроможність сприймати різні способи поведінки	1. Здатність формувати зовнішнє середовище 2. Здатність вчасно набувати необхідних навичок 3. Спроможність формувати стратегічний тип поведінки
Система винагород та заохочень	1. Заохочення за стабільність та ефективність 2. Винагорода за попередню діяльність	1. Заохочення за творчість, ініціативу 2. Стягнення за відсутність ініціативи	1. Заохочення за творчість, ініціативу, спрямованість на перспективу 2. Стягнення за опір змінам
Інформаційні системи (спрямованість)	1. Внутрішня інформація про поточну діяльність 2. Зовнішня інформація про довгостроковий обсяг можливостей 3. Традиційні системи («чиста» система повідомлень)	1. Внутрішня інформація про можливість 2. Зовнішня інформація про глобальний обсяг можливостей 3. Системи: довідкова з стандартними запитами з запитом/або по запитам з вільним опитуванням	1. Бази стратегічних даних про взаємозв'язки прощарків середовища 2. Моніторингова система підтримки стратегічних рішень 3. Діалогова система з загальною моделлю балансування стратегічних рішень
Проблеми, які вирішуються	Знайомі, типові	Ті, що не повторюються, нові	Нові, нетрадиційні, потенційні

<sup>1</sup> Складено на основі [32].

Закінчення табл. 3.6

Характеристика організації	Прирістна	Підприємницька	Стратегічна
Стиль керівництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Популярність, лібералізм</li> <li>2. Встановлення єдиних підходів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зорієнтований на ризик</li> <li>2. Такий, що надихає людей на сприйняття змін</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оснований на стратегічному місценні</li> <li>2. Зорієнтований на ризик, не викликаючи помилок</li> <li>3. Такий, що надихає людей на участь у змінах</li> </ol>
Спосіб вирішення управлінських проблем			
а) визначення необхідності дій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реакція на проблему, що вже виникла</li> <li>2. Запізнення у вирішенні проблеми, що виникла</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активний пошук можливостей</li> <li>2. Передбачення проблем</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінювання та прогнозування ситуації, визначення чинників можливостей та ризиків</li> <li>2. Передбачення прояву проблем (управління за слабкими сигналами)</li> </ol>
б) пошук альтернативи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Орієнтація на попередній досвід</li> <li>2. Незначні відхилення від «статус-кво»</li> <li>3. Розглядається єдина альтернатива</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Творчий пошук</li> <li>2. Великі відхилення від «статус-кво»</li> <li>3. Розглядаються багаточисельні альтернативи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Творчий пошук</li> <li>2. Інноваційний підхід</li> <li>3. Розглядаються багаточисельні альтернативи з орієнтацією на досягнення успіху у довгостроковій перспективі</li> </ol>
в) оцінка альтернатив	Приймається перша, що вдовольняє потребам	Обирається краща з набору альтернатив	Обирається декілька альтернатив, рахуються за можливостями прояву та відповідності встановленим цілям і стратегіям
г) відношення до ризику	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мінімізація ризику</li> <li>2. Відповідність попередньому досвіду</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усвідомлений ризик</li> <li>2. Балансування сукупності ризиків з різних варіантів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усвідомлений ризик</li> <li>2. Балансування сукупності ризикованих варіантів та управління ризиком</li> </ol>

Навчання поведінці відбувається на власному досвіді та досвіді оточуючих, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

У нижченаведеній моделі представлені поведінкові ролі, які «виконує» працівник залежно від сприйняття цінностей та оцінки свого досвіду діяльності в організації. Такі самі характеристики може мати й певна група людей, що бере участь у стратегічній діяльності, тому кожна організація аналізує поведінку для створення певної системи впливу (мотивації) з метою її коригування на основі «аналізу поля сил», що розглядався при характеристиці концепції організаційного розвитку (рис. 13.14).

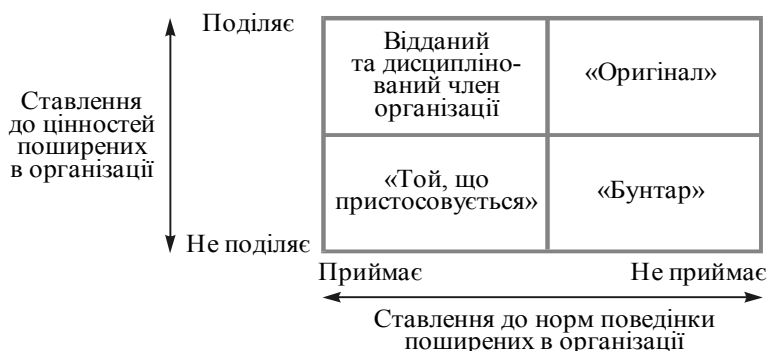


Рис. 13.14. Матриця типів включення людини до організації [10]

Певний вплив як на індивіда так і на групу здійснюється для формування її стратегічної поведінки (табл. 13.7).

Таблиця 13.7

**ВАРІАНТИ ВПЛИВУ НА ГРУПУ ДЛЯ ЗМІНИ ТИПУ ПОВЕДІНКИ**

Характеристика групи	Спосіб впливу на групу
Спроможна та бажаюча виконати роботу	Передача повноважень
Спроможна, але не бажаюча працювати	Участь у прийнятті рішень, в крайньому випадку — розділення та персональний вплив
Неспроможна, але бажаюча працювати	Навчання, стимулювання, участь в управлінських рішеннях
Неспроможна та не бажаюча працювати	Розділення, навчання примушування

Підсумовуючи підходи, які формують загальний зміст заходів по навчанню стратегічній поведінці можна запропонувати такий її перелік «навчання зверху-донизу», участь у прийнятті стратегічних рішень, участь у реалізації стратегічних планів, проектів, програм, участь у нарадах, де обговорюються всі проблеми організації з позицій стратегічної перспективи тощо.

Такі заходи повинні доповнювати існуючі плани розвитку персоналу підприємства та забезпечувати СОР.

Згідно з основними положеннями теорії систем стверджується, що найгнучкіший (той, що найбільш реагує на зміни) елемент згодом стає управляючим елементом. Організація, як відкрита соціально-економічна та матеріально-речова система має в якості такого елемента людину, яка на протязі століть була найбільш гнучким, сприймаючим зміни та регулюючим на них елементом. При чому «реакція» людини на зміни має вигляд рішень, що впливають на об'єкт управління. Адекватність реакції залежить від ступеня підготовленості людини до управління це означає, що зі змінами у середовищі мають змінюватися знання, уміння та навички людини, тобто в умовах СОР підвищується роль навчання та перекваліфікації.

Швидкість змін викликає певні труднощі щодо перепідготовки спеціалістів, які не встигають опанувати нові фахові знання, що призводить до ситуації, коли може втрачатися здатність ефективного управління, а залишається лише констатація змін і деяка реакція на них. Потреба у підтримці конкурентоспроможності спонукає організацію до відмови (або в найкращому разі, пониження у посаді) від застарілих елементів.

### **Нейролінгвістичне програмування як спосіб формування стратегічного мислення та поведінки**

Останні десятиліття пройшли в пошуку способів прискорення впровадження змін в організації. Особливо це питання загострилося в умовах поширення стратегічного управління, коли було доведено необхідну послідовність впровадження стратегічних змін: «поведінка — структура — стратегія» (див. підрозд. 13.3).

Нейролінгвістичне програмування (НЛП), яке спочатку виникло та застосовувалося як розділ психології, в останні 10 років поширюється в організаційно-управлінському напрямку, застосовується для забезпечення взаємозв'язку у системі «зміна мислен-

ня — зміна поведінки» з орієнтацією на досягнення високих особистих та групових результатів.

Р. Ділс побудував модель мислення про особистісні зміни, навчання та комунікації, яка дає змогу визначити найкращий варіант втручання з метою отримання необхідних змін у процесі досягнення цілей. Запропонована цим автором ієрархічна модель, (рис. 13.5) дозволяє застосовувати її для розв'язання різних проблем, що стосуються змін в організації.

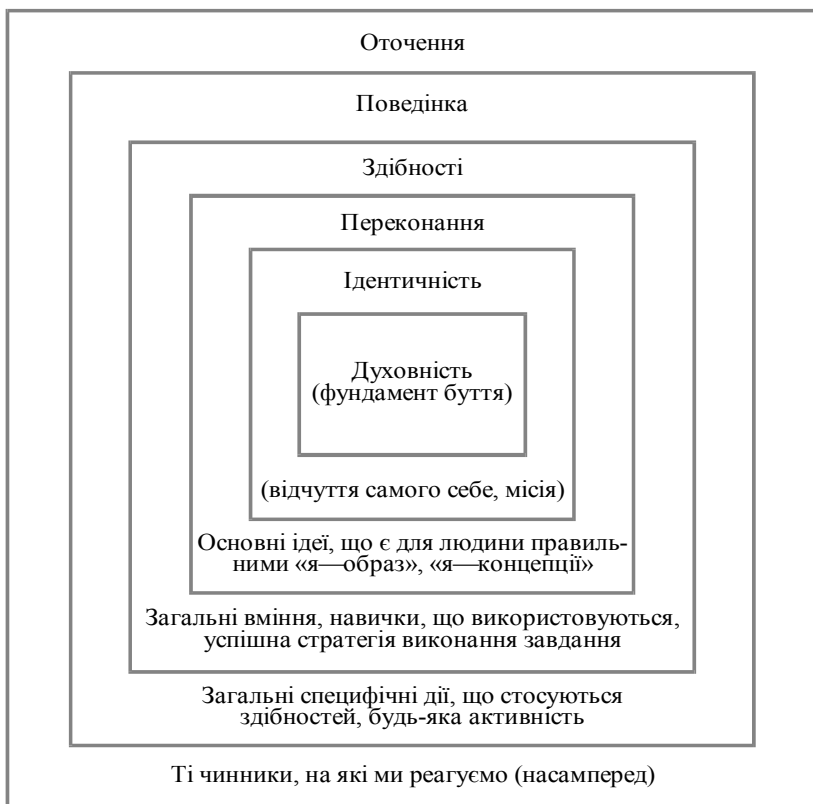


Рис. 13.5. Нейрологічні рівні (за Ділсом)

Однією з головних ідей НЛП є необхідність засвоєння такої поведінки, яка б цілеспрямовано змінювала наші настанови, тобто вимагала від конкретної людини звертати увагу на одні речі і

нехтувати іншими. Д. О'Коннор та Д. Сеймор<sup>1</sup> пропонують застосувати таке поняття, як «поведінкові рамки» — «спосіб розуміння того, як ми діємо». До «поведінкових рамок» належать:

- орієнтація на результат, а не на проблему, оскільки проблеми вимагають шукати причини їх формування і стримують рух уперед;

- домінування відповідей на питання «як?», а не «чому?», тобто спрямованість на пошук способів досягнення результату;

- зворотний зв'язок з оцінкою рівня досягнення результату, коли навіть невдача — це тільки спосіб опису результату»;

- розгляд можливостей, а не жорстке визначення необхідності «що дозволить змістити акценти з «обмежень» на «сприятливі чинники», передусім за рахунок активізації внутрішніх ресурсів кожного з учасників певного процесу;

- розвиток допитливості та зацікавленості.

Зміст НЛП коротко може визначено через три основні параметри, необхідних для успіху будь-якої діяльності:

- 1) значення того, що ми хочемо (мати чітке уявлення про передбачуваний результат у певній ситуації);

- 2) уважність та відкритість до середовища (щоб помітити, чи ми рухаємось до результату);

- 3) гнучкість для зміни дій у процесі досягнення результату доти, доки його не буде остаточно досягнуто.

Тобто НЛП є інструментом, який може застосовуватися у стратегічному управлінні, особливо тоді, коли потрібні істотні зміни поведінки індивіда, групи, персоналу організації в цілому.

У контексті НЛП стратегії набувають додаткового тлумачення. Вони розглядаються на рівні окремої особистості і визначаються як спосіб організації мислення та поведінки для виконання певної дії, в основі якої є позитивна мета. Стратегія визначається як успішний рецепт діяльності, причому вона може бути спрямована як назовні, у бік зовнішнього світу (діяльність), так і всередину індивіда (мислення). Такий підхід подібний за змістом процесним теоріям мотивації і тому може слугувати для цілей підтримки мотиваційних процесів в організації.

Менеджерам на підприємстві корисно знати ці зовнішні та внутрішні особисті стратегії працівників підприємства для балансування їх зі стратегіями розвитку організації в цілому та окре-

---

<sup>1</sup> О'Коннор Дж., Сеймор Д. Введение в нейролингвистическое программирование. Как понимать людей и как оказывать влияние на людей / Пер. с англ. А. Б. Бродского. 2-е изд. — Челябинск: «Библиотека А. Миллера», 1998, с. 21—22.



мих її елементів. Ідеться про особисті стратегії саморозвитку, навчання, лідирування та кар'єрного зростання тощо, тобто такі стратегії, що створюють результати.

НЛП широко використовує варіанти моделювання поведінки, причому розрізняє три основні фази моделювання:

1) спостереження за «зразком», тобто за поведінкою особи, яку обрано за «зразок»;

2) виключення елементів, не істотних для досягнення успіху;

3) розробка способів навчання діставати результат за допомогою створеної моделі.

Отже, доволі прості та зрозумілі моделі ефективної поведінки можуть свідомо поширюватися в організації.

## Мотивація в системі СПЗ СУ

Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій. Розрізняють такі види компенсації: позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій; негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій; покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їх припинення (без негативної компенсації та покарання).

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом.

Для визначення ролі мотивації СПЗ СУ, слід звернути увагу на зміст таких законів:

**Закон зростання складності завдань** у процесі функціонування «внутрішнє ефективної організації». Його сутність полягає ось у чому:

*Якщо в організації не вирішено проблему мотивації, кількість завдань зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.*

**Закон зростання невизначеності**, який констатує:

*Якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або частка управлінських завдань, що первісно не підда-*

ються розв'язанню жодним з наявних методів управління, зростає зі зростанням чисельності персоналу.

Прояв цих законів на практиці свідчить про недосконалість змісту СПЗ СУ організації та недоліки усієї системи стратегічного управління.

Мотивація<sup>1</sup> у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на біхевіористські погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б. Ф. Скіннера. Зі змістовних теорій мотивації запозичуються такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації» (А. Маслоу), «потреба у зростанні» (К. Алделфера), що дає змогу пов'язати індивідуальні та організаційні потреби.

Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Макклеландом. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в належності», «потреба в навчанні» тощо (табл. 13.8).

Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;
- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;
- різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагороди;
- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

---

<sup>1</sup> Мотивація — це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності. Мотив — спонукання, імпульс, намагання — примушують людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) у той чи інший спосіб.

## МОТИВАТОРИ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Спрямованість мотивації	Мотиватори стратегічної поведінки
<b>Для кваліфікованого робітника</b>	<p>Досягнення відповідного соціального статусу  Відповідність грошової винагороди роботі, яку виконує кваліфікований робітник  Службове просування  Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності  Почуття причетності до справ фірми  Безпека та захист трудової діяльності</p>
<b>Для службовця одного з відділів апарату управління організації</b>	<p>Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання  Сприятлива форма оплати праці  Визнання в колективі  Просування по службі</p>
<b>Для керівника функціонального відділу</b>	<p>Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання  Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи  Змістовна, цікава праця  Сприятливі умови праці</p>
<b>Для представника вищого рівня управління</b>	<p>Повне визнання виконаної роботи  Дисципліна праці  Усвідомлення суспільної корисності праці  Цікава, змістовна праця  Матеріальна мотивація</p>
<b>Для некваліфікованого робітника</b>	<p>Особисті контакти з менеджером  Допомога у вирішенні особистих проблем  Стабільність зайнятості  Справедлива оплата праці  Сприятливі умови праці  Безпека та захист трудової діяльності</p>

Оскільки реалізація стратегічних дій потребує як індивідуальних, так і групових зусиль, у мотиваційній системі передбачаються певним чином орієнтовані стимули (рис. 13.6).

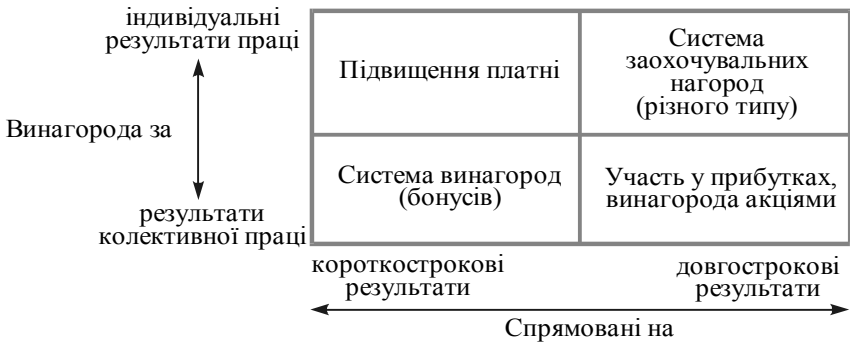


Рис. 13.6. Основні види винагороди [63]

У стратегічному управлінні спостерігається багаторічна тенденція переходу від індивідуальних, короткострокових орієнтирів до колективних довгострокових під час побудови системи винагороди. Орієнтація навіть на такий важливий показник, як строк повернення інвестицій (або ROI — return on investment), може дезорієнтувати діяльність СГЦ та їхніх керівників, які, отримавши високі показники у короткостроковій перспективі, скорочують тривалість існування напрямку діяльності, припиняючи подальше інвестування в його розвиток.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Тому виникає потреба в розв’язанні таких основних проблем:

1) що розуміти під досягненням стратегічних орієнтирів? Це важливо визначити при домінуванні «цілей розвитку» як основи для формування «стратегічного набору»;

2) якими засобами можна зацікавити працівників у досягненні стратегічних цілей?

Перша вимога задовольняється на основі конкретизації стратегічних планів, проектів і програм із залученням уже на стадії розробки їхніх потенційних виконавців, друга — передбачає творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання, зокрема:

- підвищення платні, премій, створення спецфондів, участь у прибутках;
- надання пільг;

- сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи);
- захоплення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика);
- більша (або менша) відповідальність;
- збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо.

*Гнучкий графік роботи (Flexitime)* – один з нематеріальних важелів винагороди, при якому робітникам в деяких межах дозволяється самостійно визначати власні години роботи, але при цьому вони повинні дотримувати дві основні умови:

1) неодмінно бути присутніми на робочому місці в основний робочий час, визначений для усіх робітників організації з метою виконання спільних завдань;

2) відпрацьовувати визначену кількість годин на тиждень.

Відомі більш ніж десять варіантів використання гнучких графіків роботи. Кожен з них має певні особливості за кількісними характеристиками та свободі виконавців впливати на визначення порядку власної роботи, однак усіх їх поєднує зростання відповідальності за результати роботи, ініціативи та дисциплінованості. Можна стверджувати, що гнучкі графіки сприяють формуванню стратегічної поведінки персоналу підприємства, оскільки вимагають опанування планового підходу до власної діяльності та управління часом.

Система винагороди може базуватись на основі оцінки комерційних результатів кожного СГЦ, якому присвоюється одна з трьох категорій: I — за забезпечення зростання, II — за стабілізацію, III — за скорочення, що тільки-но намітилося. Залежно від категорії здійснюються фінансування і преміювання (табл. 13.9).

Таблиця 13.9

**РОЗПОДІЛ ПРАЦІ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ РОБОТИ  
СГЦ («ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК»)**

Показники преміювання	Одиниця вимірювання	СГЦ	
		I категорія	II категорія
За виконання стратегічних планів	Частка від загальної премії, %	48	28
За виконання поточних планів	Частка від загальної премії, %	40	60
Інші показники	Частка від загальної премії, %	12	12

Усередині СГЦ та іншого колективу премії можуть розподілятися між окремими виконавцями виходячи із суми премії, призначеної для стимулювання робіт з тої чи іншої стратегічної програми (проекту) та внеску кожної групи (кожного виконавця) у виконання цієї програми (проекту):

для групи виконавців (розробників), співвиконавців:

$$P_{\text{гр}} = P_{\text{сп}} U_i K_b, \quad (13.1)$$

для кожного виконавця:

$$P_b = P_{\text{гр}} (1 - K_3) K_n, \quad (13.2)$$

де  $P_{\text{сп}}$ ,  $P_{\text{гр}}$ ,  $P_b$  — суми премій відповідно до стратегічної програми взагалі та групи виконавців чи виконавця зокрема;

$U_i$  — питома вага премії 1-ї групи за виконання стратегічної програми;

$K_b$  — коефіцієнт внеску групи у здійснення програми. Цей коефіцієнт розраховується на бальній основі, де враховуються якісні та конкурентні характеристики робіт, що виконуються. До них можуть бути віднесені значущість розробки, новизна, конкурентоспроможність, масштаби впровадження та використання:

$$K_b = b : 100, \quad (13.3)$$

де  $b$  — бальна оцінка робіт за визначеними параметрами;

$K_3$  — коефіцієнт зайнятості виконавця в роботах за стратегічною програмою,

$$K_3 = (t_{\text{пл}} - t_{\text{ф}}) : T_{\text{сп}}, \quad (13.4)$$

де  $t_{\text{пл}}$ ,  $t_{\text{ф}}$  — час, витрачений працівником на виконання робіт за програмою;

$T_{\text{сп}}$  — загальні витрати часу на виконання робіт за програмою.

Варто зазначити, що гроші — це лише один із мотиваторів діяльності.

У процвітаючих організаціях стратегічні дії намагаються пов'язати переважно з більш позитивними, аніж з негативними мотиваторами, оскільки лише тоді, коли співробітництво зорієнтовано на об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення загальних цілей, можна отримати очікуваний результат і створити умови для продовження ефективної спільної діяльності. У протилежному разі наслідком може стати конфронтація, що означає невиконання однієї з ключових характеристик стратегій:

її не можливо обгрунтовано розробити і реалізувати в умовах конфлікту.

Систему винагороди, яка має сприяти стратегічним змінам в організації, створюють на таких засадах:

- заохочення до підприємницького ризику («невдача» не обов'язково буде каратися);

- нагорода цікавою, перспективною діяльністю;

- зв'язок результатів впровадження стратегічних змін з комплексом винагород (фінансових і нефінансових);

- визначення місця виконавця в організації після впровадження змін, тобто розробка індивідуальної «кар'єрної стратегії».

Сама організація не заохочує і не карає, це роблять люди виходячи із існуючих формальних і неформальних організаційно-правових норм та нормативів, прийнятих в організації.

Керівники мають стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також усіх виконавців, причетних до СПЗ СУ, на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей, що можна здійснити лише за наявності системи мотивації певного типу.

Адекватну вимогам стратегічного управління систему мотивації можна створити, провівши в межах соціального аудиту її дослідження в наведених нижче напрямках і прийнявши на цій основі рішення [18]:

1. Як розвинута, якою є сила, широта і різнобічність мотивів та мотиваційних сфер організаційної приналежності.

2. Яка змістовна специфіка мотивації організаційної приналежності, різноманітність мотивів, рівень їхньої суб'єктивної ідентифікації.

3. Загальний рівень мотивації організаційної належності.

4. Ідентифікація цілей та цінностей організації в різних точках соціально-психологічного простору.

5. Різноманіття форм прийняття та ідентифікації повноважень і організаційної відповідальності.

6. Розвиток організаційних традицій, форм прийнятної поведінки та звичаїв.

7. Уявлення про застосування в організації різних і доцільних форм, рівнів і якості соціального захисту працівників.

8. Стан мотивації соціальної справедливості; форми, рівень представлення її в середовищі організації.

9. Рівень суб'єктивного усвідомлення, прийняття та переживання традицій членами організації. Мотивація «корпоративного духу» та «організаційної культури».

10. Різноманіття сфер мотивації престижу соціальної діяльності організації.

11. Загальний рівень розвитку мотивації престижу, сила мотивів престижу, їхня значущість і суб'єктивна визначеність.

12. Змістовні характеристики мотивації престижу. Зв'язок престижу з цінностями соціальної діяльності.

13. Організаційні деформації мотивації престижу (види, форми, зміст, ситуативність, стійкість).

14. Мотивація впевненості в майбутньому (загальний стан, рівні розвитку, різноманітність прояву), зв'язок з організаційною діяльністю.

15. Загальний рівень мотивації вдовolenості діяльністю, незмінність прагнень до досконалості та оновлення. Широта інноваційних установок. Мотивація довіри, форми прояву, міра ідентифікації управлінських структур влади та організації як цілості.

16. Мотивація сенсу життя: а) різноманіття суб'єктивних проявів; б) зв'язок з цілями; в) інтегративність як функція мотивації сенсу життя.

17. Мотивація професіоналізму (форми прояву, загальний рівень розвитку).

18. Мотивація професійної відповідальності, обов'язку, її зв'язок з соціальною діяльністю організації.

19. Загальний рівень і різноманіття прояву мотивації самоактуалізації, перспектив розвитку, зростання тощо.

20. Актуальний психологічний вік в організації. Мотивація детермінації майбутнім. Мотивація ідентифікації з майбутнім.

21. Організаційне «осереднення» особистих стилів життя. Структурна своєрідність стилів, зв'язок стилів життя з мотивацією організаційної приналежності, престижу тощо.

22. Пріоритетні організаційні цінності (різноманітність, цілісність, структурність), їхній зв'язок з особистими стилями.

23. Менталітет організації як мотиваційна основа регуляції організаційної поведінки.

а) специфіка його представлення у суб'єктивній свідомості;  
б) специфіка представлення менталітету організації у громадській думці.

24. Специфіка семантики комунікації в організації. Структура та психологічний стрій тезаурусу професійної комунікації в організації.

Отримані результати досліджень застосовуються при побудові СПЗ СУ і окремої її складової системи мотивації стратегічної поведінки. Побудова такої системи передбачає проходження таких етапів:



- 1) визначити механізм впливу стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі на окремі групи працівників;
- 2) уточнити ролі окремих груп персоналу в діяльності організації;
- 3) розробити систему показників якості праці для окремих груп персоналу;
- 4) визначити Мотиви діяльності окремих груп персоналу в залежності від їхньої ролі в організації та характеру стратегічних змін в середовищі;
- 5) виявити види стимулюючих впливів на окремі групи персоналу;
- 6) розробити інструменти взаємозв'язку стимулів із показниками якості праці по окремих групах персоналу;
- 7) визначити обсяги необхідних для реалізації стимулів фінансових та матеріальних ресурсів;
- 8) дібрати систему стимулів з урахуванням реальних фінансових та матеріальних можливостей;
- 9) здійснити стимулювання працівників підприємства, згідно з розробленою системою.
- 10) Забезпечити контроль за використанням системи мотивації та коригування її у зв'язку зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Таким чином СПЗ СУ — невід'ємна частина стратегічного управління, яка пронизує увесь стратегічний процес: від початку формування ідей та стратегічного мислення — до створення умов для формування стратегічної поведінки окремої особи групи, організації в цілому. Стратегічна поведінка — це той інструмент, що забезпечує відтворення всіх необхідних дій з розробки та виконання стратегічного набору організації, примушує організацію та окремі її елементи функціонувати у стратегічному режимі.



## **Висновки до розділу 13**

---

1. На розробку, вибір та виконання будь-якої стратегії впливають соціально-психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві і відбивають інтереси, потреби, схильності й уподобання працівників і пов'язаних з підприємством осіб та організацій.

2. Вплив на неформальні відносини та стосунки дає змогу створити передумови більш або менш успішної стратегічної діяльності, якщо під час розробки та реалі-

зації «стратегічного набору» належна увага приділяється соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління (СПЗ СУ). *СПЗ СУ має на меті сприяння розвитку організації відповідно до обраних стратегій.*

**3. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління (СПЗ СУ)** — сукупність структурних і динамічних характеристик міжособистісних, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що охоплює сукупність конкретних відносин власності, субординаційних і координаційних відносин, регламентованих правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей. **Суб'єкт СПЗ СУ** — один або (частіше) комплекс взаємозв'язаних підрозділів, за допомогою яких організація впливає на діяльність персоналу, щоб забезпечити виконання «стратегічного набору», акцентуючи увагу на ресурсній та функціональній стратегії «персонал» для досягнення стратегічних цілей. **Об'єктами впливу СПЗ СУ** є наміри і цілі, відношення та позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, усього персоналу організації.

4. СПЗ СУ дає необхідні результати за умов *соціалізації діяльності організації*. Соціалізація діяльності організації полягає в тому, щоб досягати розуміння стратегічної орієнтації організації з боку всього персоналу; створювати умови, за яких кожний працівник готовий здійснювати стратегічні перетворення, брати участь у визначених прийнятими стратегіями діях; забезпечувати атмосферу творчого пошуку нових шляхів і заходів із розв'язання стратегічних проблем зусиллями як окремих фахівців, так і всього колективу. *Система СПЗ СУ покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства, які формуються під впливом впровадження «стратегічного набору».*

5. СПЗСУ має деякі характеристики, конкретний зміст та прояв яких здебільшого і визначає особливості його побудови під час розробки та впровадження «стратегічного набору» підприємства: цілісність (як міра

рівноваги) та цілеспрямованість; структурність та інерційність (взаємовідносин між уособленими елементами); переважне значення соціально-психологічних параметрів взаємодії та спільної діяльності; домінуючий тип організаційної культури й організаційної поведінки тощо. *СПЗ СУ може втілюватися в різних варіантах побудови: від дорадчих органів, мережних структур до жорстко закріплених функцій спеціально створеного відділу.*

6. Важливе значення у проблематиці теми, що розглядається, має подолання неоднозначності співвідношення системи СПЗ СУ і стратегії. З одного боку, стратегія визнана всіма в організації і відіграє роль стабілізатора відносин, позитивних змін в організаційній культурі та силі керівництва, а з іншого — зумовлює необхідність змін, які в разі невизнання їх за доцільні можуть розбалансувати діяльність організації настільки, що призведуть до її загибелі. В обох випадках стратегії викликають опір змінам — явище, що останніми роками є предметом дослідження представників різних наукових напрямків. **Опір змінам** — це багатогранне явище, яке набирає форми непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Цей опір пропорційний до сили зламу культури та структури влади, здійснюваного внаслідок змін, та обернено пропорційний до терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни. Розрізняють *індивідуальний, груповий опір та опір системи (або опір організації).*

7. У кожній організації спостерігається опір трьох видів, який залежно від характеру *організаційної культури (ОК)* може виявлятися у відкритій або прихованій формі. ОК складається з комплексу взаємозв'язаних факторів, таких як досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації. Існують різні типи ОК (зокрема, субкультур), що мають такі спільні ознаки: імідж у зовнішньому середовищі (включаючи навіть зовнішній вигляд персоналу та офісів), «цінності, що поділяються» (включаючи неписані норми та табу), «герої» та «лиходії», церемонії, ритуали та

свята, переважний стиль керівництва, комунікаційна мережа, базована на типі ОК, тощо.

8. Стиль управління залежить від впливу багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів, однак формується під значним тиском ОК та окремих її складових. **Стиль управління** являє собою сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у тій або іншій ситуації.

9. У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу. Ідеться про *формування керівника-стратега*, котрий має стратегічне мислення. Велике значення мають якості керівника-стратега, здатного зрозуміти проблеми та можливості розвитку, щоб надалі перетворити заходи з розв'язання проблеми та реалізації можливостей на плани, які можна адресувати іншим фахівцям фірми для виконання. Такий процес (у спрощеному вигляді) і означає стратегічне управління.

10. Організаційний розвиток (ОР) — це складний процес, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами. Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних забезпечувальних стратегій і охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР. **Організаційний розвиток** можна визначити як процес удосконалення формальних (ОСУ, процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників і т. ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

11. ОР — природне явище, що існує в будь-якій організації, однак він може і повинен набути нових ознак у разі застосування стратегічного управління. За цих умов цілеспрямовано формується та підтримується *стратегічний організаційний розвиток* (COP). COP — це найвищий щабель організаційного розвитку (ОР),

що являє собою складне явище, в якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси, спрямовані на розробку та використання «стратегічного набору», на забезпечення високих результатів діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. **Концепція стратегічного організаційного розвитку** — це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких взаємин — із зовнішнім середовищем. *Слід розрізняти СОР першого та другого рівня.* Вибір варіанта організаційного втілення стратегії (програми) СОР залежить від конкретної ситуації, цілей та масштабів СОР на підприємстві.

12. Для початку будь-яких перетворень необхідно проаналізувати не тільки фінансовий, організаційний, а й соціально-психологічний стан організації. З цією метою варто використовувати *соціальний аудит*. **Соціальний аудит** — це спостереження, контроль та аналіз додержання соціальних норм, правил і визначених в організації методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які втілюються в організації дійсної культури, стилі управління, поведінці окремих осіб та організації в цілому. **Об'єктами соціального аудиту** є соціально-психологічний клімат у колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу, дотримання ергономічних та екологічних норм, групова динаміка, методи навчання, атестації оцінювання мотивації персоналу тощо. Так, *«аналіз поля сил»* передбачає виявлення таких *характеристик за кожною групою*: «відносна сила групи», «агресивність», «механізм впливу», «імовірний тиск», «сила тиску».

13. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління І. Ансофф розглядав способи впровадження організаційних змін. Він довів, що поширеними методами є *примушування, адаптація, криза та управління опором*. Його дослідження в напрямку найбільш ефективної послідовності дій СОР, з одного боку, нагадують, що організаційні зміни та розвиток — не самоціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми; з іншого — орієнтують на визначення послідовності дій

щодо впровадження змін з урахуванням зменшення опору та часу досягнення стратегічних цілей.

14. В умовах «управління опором» дуже яскраво виявляються переваги переконання і залучення порівняно з примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу. Розглянуті раніше проблеми забезпечення СОР стосувалися одного з варіантів організаційної поведінки — «опору змінам». Стратегічне управління передбачає зміни поведінки індивіда, групи, організації, оскільки стратегічне мислення є передумовою переходу від усталених норм і способів дій до таких, які відповідають новим умовам середовища.

15. **Стратегічна поведінка** — це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; така поведінка проявом стратегічного мислення, що втілюється в механізмах розробки й реалізації стратегій; це один із видів організаційної поведінки, в якій відбиваються переважно підприємницькі характеристики. Стратегічна поведінка базується на стратегічному мисленні і є важелем упровадження СОР.

16. *Навчання поведінці* — доволі усталений у часі процес зміни поведінки людини (організації) на основі усвідомленого нагромадження досвіду, що виражається в певних діях людини (організації) та реакції оточення (зовнішнього середовища) на ці дії. Нейролінгвістичне програмування є інструментом, який може застосовуватись у стратегічному управлінні, особливо тоді, коли потрібні суттєві зміни поведінки індивіда, групи, персоналу організації в цілому.

17. Стратегічну поведінку можна й потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на кожного суб'єкта зовні, спрямовують його діяльність на досягнення визначених цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. Для визначення ролі мотивації СПЗ СУ слід звернути увагу на зміст сформульованих далі законів. **Закон зростання складності завдань у**

процесі функціонування «внутрішньо ефективної організації». Його сутність така. *Якщо в організації не вирішено проблему мотивації, кількість завдань зростатиме в квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.* **Закон зростання невизначеності**, який констатує: *Якщо не вирішено проблему мотивації, то ступінь невизначеності або частка управлінських завдань, що первісно не піддаються вирішенню жодними з наявних методів управління, зростає зі зростанням чисельності персоналу.* Прояв цих законів на практиці свідчить про недосконалість змісту СПЗ СУ організації та недоліки всієї системи стратегічного управління. Мотивація<sup>1</sup> у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання змістових і процесуальних теорій мотивації з акцентом на біхевіористських поглядах Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б. Ф. Скіннера. Зі змістових теорій мотивації запозичуються такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації» (А. Маслоу), «потреба у зростанні» (К. Алделфера), що дає змогу пов'язати індивідуальні та організаційні потреби.



### **Питання до розділу 13**

---

1. Як впливають неформальні відносини на стратегічну діяльність в організації? Наведіть приклади.
2. У чому полягає сутність соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління (СПЗ СУ)? Що є суб'єктом та об'єктом СПЗ СУ? Від чого залежить організаційне оформлення системи СПЗ СУ?
3. Охарактеризуйте сутність та механізм формування організаційної культури (ОК) як об'єкта стратегічного управління. Які типи ОК сприяють, а які — перешкоджають розробці та здійсненню стратегій в організації?
4. Визначте переваги та недоліки різних варіантів проведення змін в організації. Які з них доцільно використовувати

---

<sup>1</sup> Мотивація — це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності. Мотив — спонукання, імпульс, намагання — примушують людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) у той чи інший спосіб.

для здійснення стратегічного організаційного розвитку першого та другого типів?

5. Назвіть причини та форми «опору змінам» в організації. Які Ви знаєте методи управління змінами і в чому полягає сутність «управління опором»? Які заходи можна запропонувати з метою уникнення опору в організації?

6. Яким основним вимогам має відповідати менеджер, щоб ефективно працювати в організації, де застосовується стратегічне управління?

7. Як пов'язані між собою організаційна культура, стиль керівництва та стратегічна поведінка? Що із зазначеного є первинним, основним у СПЗ СУ? Обґрунтуйте відповідь.

8. Що таке «соціальний аудит»? З якою метою він проводиться в організації?

9. Що таке «стратегічна поведінка»? Які її основні ознаки? Чи пов'язана вона зі стратегічним мисленням? Обґрунтуйте свою відповідь.

10. Охарактеризуйте системи мотивації, методи, мотиватори, які допомагають формувати стратегічну поведінку. Чи слід використовувати НЛП у діяльності підприємств?

11. Які основні елементи СПЗ СУ можна та необхідно застосовувати на українських підприємствах?



## РОЗДІЛ 14

### **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; однак, оскільки інформація — це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, треба дуже ретельно перебудувати наявну інформаційну систему, щоб сформувати *інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями*. Як зазначалось при розгляді ресурсних, функціональних і комплексних стратегій кожне підприємство повинно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту впливу недостовірної інформації на рішення, що приймаються;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

**Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ)** — система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Не зайвим буде нагадати, що класичний процес управління складається з ряду стадій: «мета — ситуація — проблема — рішення». У стратегічному управлінні ця система трансформується у такому напрямку : «стратегічна мета — стратегічний аналіз і діагноз ситуації — проблеми розвитку — стратегічні рішення».

#### **14.1. Сутність стратегічної інформації**

Процес управління організацією — це процес оцінки та аналізу інформації. Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом та можливістю обробки, залежить якість управлінського рішення. Інформація, яка використовується в будь-якій

організації — різноманітна (рис. 14.1). Для виявлення необхідності та особливостей ІАЗ СУ слід визначити, чим відрізняється стратегічна інформація від решти класифікаційних ознак.

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

1. Орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжнє середовище.
2. Аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності.
3. Прогнозний характер результатів обробки інформації.
4. Велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.
5. Міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.



Рис. 14.1. Класифікація інформації, яка використовується у процесі управління організацією

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та організаційні, фінансово-економічні соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Наявні інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище — технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо — і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науководослідні інститути займаються мало. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника підприємства. Можна стверджувати лише одне: інтерпретація емпіричних даних у складному середовищі — як зовнішньому, так і внутрішньому — потребує підтримки з боку теорії та різних за змістом і призначенням моделей. Висуваючи гіпотези, треба враховувати стратегічні інформаційні потреби підприємства.

*Стратегічні інформаційні потреби підприємства* охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підпри-

ємства. *Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.*

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання:

- які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство?

- як можна використати можливості зовнішнього середовища;

- які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі?

- в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими факторами успіху тощо?

Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі (або ні) підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачання, збуті, системі фінансування, державного регулювання тощо). Тут значення мають не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ СУ) у вигляді *баз стратегічних даних*, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення — це не лише нагромадження інформації та її обробка.

**База стратегічних даних (БСД)** — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (БСД) використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 14.2) і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

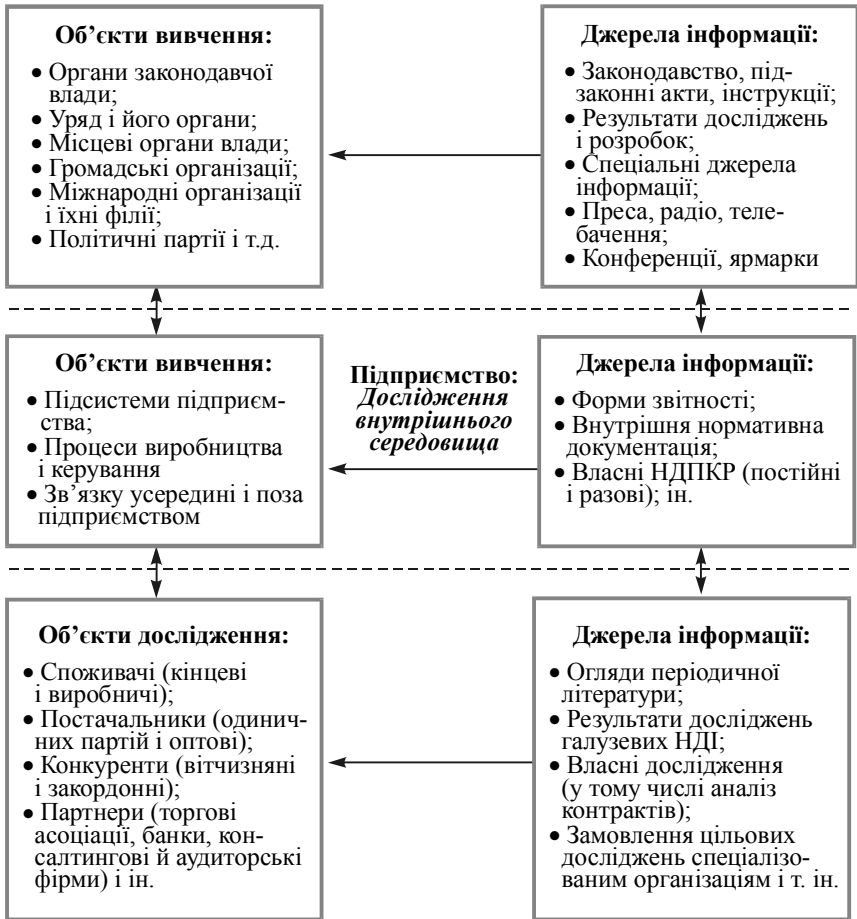


Рис. 14.2. Дослідження проміжного середовища

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Допущення та прогнози дають змогу сконцентрувати увагу на найсуттєвіших факторах, які впливають на ситуацію та розвиток її в

найімовірнішому напрямку. Допущення дозволяють дещо «стиснути» інформацію, ввести якісні оцінки у міркування про майбутній розвиток подій. Прогнози більш орієнтовані на кількісні показники і надають майбутньому більш чітко виражені риси (див. підрозд. 5.2).

БСД, добре сформовані та постійно поновлювані, є основою для стратегічного планування та управління. У табл. 14.1 наведено загальну схему, яка у загальному вигляді демонструє сфери виникнення інформації, формування БСД і використання окремих складових БСД на різних етапах стратегічного планування. Чим якіснішою є інформація, тим більш достовірними стають плани, а це, у свою чергу, закладає основи для здійснення обґрунтованого управлінського впливу на об'єкти управління в організації.

Таблиця 14.1

**ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сфери виникнення інформації	База даних планування	Планова процедура
Внутрішньодержавна економічна інформація	Тенденції і прогнози національного та світового розвитку	Виявлення тенденцій в економіці, прогнозування зовнішнього середовища
Міжнародна економічна інформація	Тенденції розвитку галузі та характеристика ринків:	Аналіз галузевих особливостей
Галузева інформація	— аналіз ринків з окремих видів продукції;	
Науково-технічна інформація	— техніка та технологія, нові види товарів і послуг; — найперспективніші ринки, товари та послуги;	Прогнозування розвитку та оцінювання змін у типах продукції, техніки, технології, аналіз ринків збуту
Інформація про ресурси по ЗСР	— ціни, просування товарів; — доступність ресурсів тощо	
Внутрішньофірмова інформація	Умови конкуренції: — фінансові умови; — частка у виробництві й частка на ринку; — виробничі потужності та рівень їхнього завантаження; — співвідношення цін; — просування товарів; — науково-технічні переваги; — основні принципи, форми та методи управління тощо	Оцінювання умов конкуренції: — характеристика можливостей основних конкурентів з кожної групи продукції; — порівняння сильних і слабких сторін фірми на її конкурентів
Рішення	Сформулювати стратегію конкурентної боротьби для продукції, що випускається	Оцінити можливості та засоби проникнення в нові галузі

БСД можуть мати вигляд картотек, структурованих у певні розділи (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

**ПРИКЛАД КАРТОТЕКИ СТРАТЕГІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ  
ФІРМИ-ВИРОБНИКА СПОРТИВНОГО ОДЯГУ<sup>1</sup>**

Назва розділу	Причини введення розділу
Тенденції по країнах — потенційних імпортерах	Розвиток економіки, насамперед у багатих країнах, оскільки якісний спортивний одяг відносно дорогий, а спорт розвивається найчастіше у багатих країнах; розвиток окремих видів діяльності та спорту (аеробіка, індивідуальні чи колективні види спорту: які саме?); наявність спортивних споруд (корти, палаци спорту та ін.); динаміка моди: можливість використання спортивного одягу як повсякденного
Технології	Сировина та нові матеріали (високотехнологічні та екологічні тканини, синтетичні матеріали, пластмаси з якостями натуральних речовин і т. ін.); виробничі технології (застосування АСУП, технологій розкрою (водою, плазмою), пошиву (клеєння, зварювання і т. ін.)
Диверсифікація	Розвиток виготовлення спецодягу для пожежників, для роботи з хімічними речовинами (промисловість, армія), для АЕС, для авіації, космонавтики
Партнери (в тому числі акціонери)	Економічне та соціальне становище; тенденції до об'єднання з іншими фірмами (для організацій); бюджет НДПКР і його розподіл; кадрові зміни
Конкуренти (в тому числі потенційні)	Виробники сировини, обладнання, готового одягу (постійно поновлювальний перелік); торговий оборот (оцінка здатності до проникнення на новий ринок); кадрові зміни в керівництві (наприклад, наймання на роботу для фірми, що виготовляє жіночий одяг, спеціалістів-спортсменів та тренерів); поглинання, об'єднання з іншими організаціями

<sup>1</sup> Хант Ч., Зартарьян В. Разведка на службе вашего предприятия. — К.: Укрзакордонвизасервис, 1992.

БСД містять інформацію про організації — конкуренти, яка може будуватися за такими ж самими принципами, як і інформація про базову організацію.

Для опису самої організації використовуються декілька блоків інформації, зокрема:

- загальні відомості про організацію;
- документообіг;
- інформація про фінансово-економічну діяльність;
- кадрова політика та система підвищення кваліфікації;
- техніко-технологічне забезпечення процесів в управлінні тощо.

До складу інформаційної бази «Загальні відомості про організацію» можуть входити:

- уставні документи (устав, установчі договори головної організації, філій та представництв);
- довгострокові угоди або договори з клієнтами (в тому числі — оренда, лізинг, кредити, позики і т. ін.);
- загальний план (програма) розвитку або бізнес-план;
- організаційна структура управління з докладним описом структури вищого керівництва з позначенням ПІБ, віку, освіти;
- структура виробничих та невиробничих об'єктів;
- штатний розклад підрозділів (чисельність);
- набір існуючих в організації нестандартних положень про підрозділи та служби, посадових інструкцій;
- функціональна структура (управління та виробництво) з переліком функцій усіх підрозділів;
- набір методик розрахунків фінансових та економічних показників;
- договори або угоди про участь організації у підприємствах з участю іноземного капіталу (СП) або змішаних товариствах за кордоном;
- номенклатура сировини, матеріалів, напівфабрикатів та основні постачальники;
- асортимент продукції та поточний прайс-лист;
- основні ринки збуту та постійні споживачі;
- система роботи (запаси на складі, обсяги робіт «з коліс» тощо);
- структура собівартості продукції (зокрема — енергетичні та інтелектуальні витрати)<sup>1</sup>.

Підбиваючи підсумок, варто наголосити, що БСД є основою ІАЗ СУ, від БСД залежить обсяги та організаційна форма ІАЗ СУ.

<sup>1</sup> Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, — С. 265.



**Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ** є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Досягнення цієї мети можливо за умов:

- визначення складу БСД, необхідного для стратегічного управління як організацією в цілому, так й окремими її підсистемами;
- цілеспрямованого проектування, впровадження та підтримки інформаційно-аналітичної підсистеми забезпечення СУ;
- організація постійного методичного супроводження, розвитку та поновлення як БСД, так і, відповідно ІАЗ СУ;
- насичення організації потрібними програмними продуктами.

Техніко-технологічним обладнанням, включаючи комп'ютери, для використання їх для підтримки прийняття та коригування альтернативних стратегічних рішень.

*Формування ІАЗ СУ на основі БСД потребує:*

- структуризації середовища функціонування організації у відповідності з економічними умовами та специфікою виробництва;
- врахування динаміки середовища функціонування організації при його дослідженні та аналізі;
- врахування специфіки організаційно-економічної реалізації управління, що зумовлюється формами власності. Державного регулювання тощо;
- накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін;
- діагностики відхилень фактичного стану параметрів середовища від прогнозного або того, що вважається оптимальним;
- формування переліку напрямів впливу для регулювання відхилень;
- організаційно-економічної реалізації механізмів впливу та контролю на діяльність організації.

Проведення системних стратегічних досліджень, що відповідатиме вищенаведеним властивостям, може бути названий системою стратегічного моніторингу середовища функціонування організації.

**Стратегічний моніторинг (СМ)** — комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу

та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

СМ може реалізовуватись лише за умов розвинених інформаційних систем стратегічного управління.

## **14.2. Інформаційна система стратегічного управління**

Як вже зазначалося управлінська діяльність — це діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, обробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи. Кількість інформації та складність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростає з збільшенням розмірів організації. Планова та контрольно-облікова діяльність, як відіграють визначну роль у полегшенні керівництва, потребують своєчасної конкретної та точної інформації, витрати на отримання якої ефективні стосовно одержаних результатів.

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

*ІУС дає змогу:*

- нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- діставати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відстежити події в зовнішньому середовищі.

Зважаючи на особливості стратегічної інформації, прогнозний характер даних обумовлює необхідність їх постійного отримання та аналізу для прийняття рішень стратегічного характеру. Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів визнає необхідність постійного контролю деякої сукупності параметрів середовища, однак однозначної відповіді на цю проблему не існує.

Практика діяльності успішних підприємств свідчить про наявність різних інформаційних систем, які використовуються у стратегічному управлінні.

## ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Характеристики інформаційних систем	Типи положень системного вводу	Акцент у системі
Традиційна інформаційна система	Набори певних даних	Аналіз та розрахунки (розрахункові задачі)
Інформаційні системи	Набори певних даних та банки знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень (з прогностичними задачами)
Система стратегічних рішень, в тому числі, що використовують:	Бази стратегічних даних та знань	Відслідковування складної взаємодії організації із середовищем у реальному масштабі часу (прогнозно-аналітичні задачі)
а) «Чисту» систему повідомлень	Набори певних даних та банку знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
б) Систему повідомлень з «повідомленнями виключення»	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
в) «Чисту систему» повідомлень про виключення	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
г) Довідкову систему з стандартними запитами	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
д) Систему, що працює по запитам з вільним опитуванням	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
е) «Ділові системи» без моделі рішення	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
ж) Ділові системи із загальними моделями рішень (головна система)	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
з) Діалогові системи за спеціальними функціональними моделями рішень (підпорядкована системи)	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
і) Діалогова система із загальною моделлю балансування стратегічних рішень	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції щодо вибору та балансування стратегічних рішень у стратегічному наборі

Якісно новий етап у розвитку засобів інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління пов'язаний з виникненням безлічі технічних та програмних рішень, що реалізують концепцію розподіленої обробки даних у межах управлінських структур і всієї організації. Підвищення ефективності праці менеджера в цьому випадку носить системний характер. Системність має на увазі не тільки прискорення безлічі трудових операцій сучасного керівника, а інтеграцію всіх процесів управління в комплексну багаторівневу інформаційно-аналітичну систему. Інформаційні системи у стратегічному управлінні мають дворівневу ієрархічну структуру і складаються з підсистеми стратегічної та прогнозної інформації та системи тактичної та оперативної інформації.

*Слід розрізняти поняття централізованого та децентралізованого підходів до координації діяльності підсистем обох рівнів:*

*I рівень* — підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

*II рівень* — підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

У процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання «непрофільної», зайвої й навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує II рівень, що проявляється в нерозвиненості стратегічного управління взагалі. Вузько професійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Але, якщо перший рівень переважатиме другий, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва та розв'язання поточних проблем.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють *централізований та децентралізований підхід*.

*Централізована система* передбачає відповідність вищих рівнів ОСУ I рівню ІУС, дані з II рівня передаються у централізовані органи для прийняття рішень. Перевага централізованих ІУС: координація зусиль та економія на масштабах<sup>1</sup>; можливість аналі-

---

<sup>1</sup>«Економія на масштабах» відносно ІУС означає більше завантаження комп'ютерної техніки і зниження витрат на одиницю (файл) інформації, що оброблюється в ІУС.

зувати та порівнювати стратегічну та поточну інформацію. Недоліки такого підходу зумовлені тим, що багатoproфільність інформаційних потреб поліпродуктових фірм і пов'язані з цим витрати можуть переважати ефект масштабу. Централізована ІУС створює також умови, за яких інформація перетворюється на важіль адміністративного впливу, а децентралізовані управлінсько-виробничі ланки для збільшення своєї власної свободи починають приховувати невідгидну для них інформацію.

*Децентралізована система* зорієнтована на збирання, обробку і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, СГЦ або дивізіоном), тобто на створення власної системи, де представлено обидва рівні. Переваги такої системи: відповідність стратегічних інформаційних потреб інформації, яка використовується в ній; інформаційні потоки та керування ними спрощено. Недоліки децентралізованої системи: збільшення витрат на підтримку функціонування такої системи за рахунок дублювання робіт; необхідність виконання роботи у повному обсязі (збирання, обробка, розповсюдження, зберігання) та утримання персоналу необхідної кваліфікації та технічних засобів. Децентралізована система створює умови для підвищення конкуренції між підрозділами, виникнення «комерційних таємниць» у середині великої системи, заблокування обміну інформацією.

Можна зробити загальний висновок про те, що не існує ідеальних ІУС і кожне підприємство має самостійно приймати рішення відносно її форми.

Слід звернути увагу, що організація подібних систем раніше не одержувала пріоритетного розвитку головним чином через відсутність комплексних технологічних рішень, здатних організувати мобільну передачу й обробку інформації. Донедавна організація цілісних систем проводилася на об'єктах, де специфіка роботи і необхідність автоматизованих систем обробки інформації компенсували витрати на їхню реалізацію. Як приклади таких об'єктів виступають багато банків України. Поширені програмно-технічні комплекси можна віднести до «операційного дня банку», організації електронних платежів тощо.

Динаміка розвитку і кон'юнктура ринку інформаційних технологій обумовили посилений розвиток сучасних технологій автоматизації і в інших сферах бізнесу і виробництва.

Але, концепції автоматизації управління, що одержали останнім часом особливо широке застосування розвиваються у значній мірі самостійно.

На початковому етапі автоматизація виявляється в структурних змінах існуючих ІУС або в утворенні сукупності роз'єднаних напівавтоматизованих робочих місць. На етапі становлення нових організацій такий підхід у багатьох випадках себе виправдовує. Невеликі організації малого бізнесу, що не створюють керівникові особливих проблем у плані спостереження за різноманітною інформацією і сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів середовища організації зупиняються на якійсь ступіні автоматизації окремих бізнес-процесів.

Дещо інша ситуація складається з організаціями, які завдяки своєму розміру чи виду діяльності вимагають від керівника обліку безлічі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Особливо актуальним таке питання стає для керівників великих промислових підприємств, що недавно змінили форму власності і залишилися один на один з боргами, старим устаткуванням і незадоволеним персоналом. Автоматизація окремих бізнес-процесів у таких організаціях у багатьох випадках себе не виправдовує.

Природним еволюційним кроком на шляху розвитку автоматизації виробництв виступає утворення корпоративних інформаційних систем. Корпоративна інформаційна система (КІС) являє собою не просте сполучення прикладних програм, що виконують всі необхідні організації функції. Як правило, ідеальним варіантом представляється наявність цілісного програмно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних, — реалізуючи концепцію стратегічно-орієнтованої інформаційної системи. Основними рисами такого цілісного комплексу є наступні:

1. Передбачається застосування погодженого набору промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами підприємства.

2. Інформаційна погодженість усіх бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система.

3. Відповідність функціональності робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам.

4. Єдиний регламент експлуатації і обслуговування всіх компонентів системи.

Реалізація концепції єдиної КІС підприємств знаходить висвітлення в появі спеціалізованих фірм, що займаються безпосередньо організацією таких систем і розробкою програмного забезпечення до них. Найбільшого поширення набули системи управління ресурсами (ERP — Enterprise Resource Planning).

Використання більшості існуючих інформаційно-аналітичних комплексів у стратегічному управлінні недоцільне оскільки більшою мірою вони зорієнтовані на автоматизацію поточної діяльності.

Ідеальна інформаційно-аналітична система повинна забезпечувати здатність виробничої системи пристосуватися в реальному масштабі часу до змін з метою виробництва, планів, конструкції виробів, використанні робочих місць, технологічних маршрутах. Реалізація такої гнучкості виробничого комплексу залежить від здатності інформаційної системи підтримувати адекватну інформацію на підприємстві в такому виді, як вона існує, для того щоб допомагати генерувати сценарії в плануванні продукту, моделюванні альтернатив, реалізації обраної стратегії та представляти моментальні «знімки» роботи підприємства і його ефективності.

Характер економіки України визначає деякі особливості існуючих концепцій інформаційно-аналітичного забезпечення, головними серед яких можна вважати наступні.

1. Пропоновані проекти виявляються орієнтовані в більшому ступені саме на автоматизацію класичних бізнес-процесів, і у меншому ступені, на конкретні технології управління. Власне, реалізація інформаційних підсистем для цілей конкретних технологій управління можлива тільки в рамках конкретного проекту на етапі консалтінгу при участі фахівців фірми — розроблювача і управлінців замовника.

2. Найчастіше виявляється, що інформаційні вимоги деяких видів діяльності агрегуються в інформаційну підсистему, (так, наприклад, комплекс «Галактика» поєднує в контур бухгалтерського обліку всі операції, що стосуються обліку, звітності і нарахування заробітної плати). У реальній ситуації найчастіше інформаційні вимоги з одного виду діяльності менеджера розподілені по декількох інформаційних підсистемах. Наприклад, проведення комплексної програми зниження вартості продукту вимагає багатфакторного аналізу його собівартості. Якщо продукт проходить багатостадійну обробку, багаторазово змінюючи у процесі виробництва фізичний стан і властивості (наприклад, виробництво металургійного концентрату), одержання менеджером інформації про долю конкретного предмета праці в загальній структурі собівартості можливе тільки з використанням відповідного інформаційного контура, орієнтованого саме на формування собівартості продукту. Таким ситуаціям не приділяється належної уваги в наявних проектах інформаційно-аналітичного забезпечення.

3. По своїй функціональній частині існуючі проекти є добре продуманими і повинні цілком забезпечувати гнучке функціону-

вання виробничої системи, спираючись на параметри внутрішнього середовища організації. Але виробнича система повинна керуватися вхідними впливами, що надходять з ринку у формі прямих вимог на продукт, ринкових умов і зворотних зв'язків по виробництву з різноманітним інформаційним перспектив. Іншими словами системи, що існують, не повною мірою орієнтовані на аналіз корисної для керівника, що надходить із зовнішнього середовища. Якщо розглядати велике гірниче підприємство, що має більш-менш стабільне коло споживачів, інформація із зовнішнього середовища не здається особливо критичною; а якщо розглядати сучасну банківську установу, аналіз зовнішнього середовища багато в чому визначає стратегію і тактику поведінки організації.

4. Найважливіші рішення не припускають чіткої організації центрів обробки інформації, що подається для аналізу всім рівням управлінської ієрархії.

5. Найважливіші рішення не в повній мірі забезпечують зворотний зв'язок результатів виконання стратегічних рішень.

Усунення цих недоліків вимагають кардинальних змін у діючих ІУС. На концептуальному рівні слід говорити про утворення системи стратегічного моніторингу, яка передбачає реалізацію процедур системного аналізу як внутрішньої структури, так і зовнішнього середовища з точки зору довгострокового впливу на діяльність організації.

Ця підсистема, як і решта підсистем стратегічного управління, має міжфункціональний характер і дозволяє вирішувати проблеми розвитку організації, спираючись на механізми координації та взаємодії.

### **14.3. Облік та контроль у системі стратегічного управління**

*ІАЗ СУ* — цільова підсистема, в межах якої можна досягти найбільш ефективного поєднання контролю, координації, обліку та аналізу стратегічної діяльності підприємства.

Це важливо, оскільки в ході виконання робіт за стратегічними планами та програмами треба встановлювати та контролювати конкретні терміни стосовно всіх робіт, які виконують усі учасники програм і планів, постійно вирішувати питання щодо перерозподілу ресурсів, кооперації та взаємодії між окре-



мими виконавцями і завданнями, а також щодо оцінки результатів ефективності прийнятих рішень. Усе це знаходить відображення у роботах по координації окремих видів діяльності з метою вчасного і якісного досягнення цілей. Контроль реалізується за допомогою обліку. На основі результатів, отриманих за допомогою обліку, можна приймати рішення про характер і напрямки змін, що здійснюються на підприємстві, від якості обліку залежить якість прийнятих рішень та ефективність функціонування підприємства взагалі.

### Стратегічний облік

В останні роки у деяких корпораціях світу поширення знайшов *стратегічний облік*.

**Стратегічний облік** — це (за Б. Райаном<sup>1</sup>) певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень.

Таке поєднання дозволяє побудувати відповідну інформаційну систему, що в своїй основі матиме спрямованість на інформаційне забезпечення розробки та реалізації стратегій. В стратегічному обліку використовуються дані оперативно-технічного бухгалтерського та статистичного обліку. Коли облік перетвориться на стратегічний, тобто надає не лише фактичні, а й прогностичні, очікувані результати, стратегічне управління матиме те інформаційне підґрунтя, яке дасть змогу проводити зміни на підприємстві в найбільш раціональному режимі з використанням надійних інформаційних матеріалів.

В умовах використання стратегічного управління зростають вимоги до *організації стратегічного обліку*, який має бути: цілеспрямованим, систематичним, цілісним, всебічним, оперативним та оптимальним. Урахування цих вимог можливо при створенні підсистеми цільового та координаційного типу, які входять до загально-організаційної ІАЗ СУ.

Стратегічний облік є невід'ємною частиною стратегічного аналізу, створює умови для застосування стратегічного контролю. Контрольна функція відноситься до основних у будь-якому типі управління. В стратегічному управлінні він має вид стратегічного контролю.

---

<sup>1</sup> Райаном Б. Стратегический учет для руководителя. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, С. 30—31.

## Стратегічний контроль

Сформований «стратегічний набір» підприємства — це, як зазначалося, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповісти на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

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

Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них. Необхідність постійного спостереження та оцінки відповідності системи «середовище-стратегія-реалізація стратегій» зумовлена спрямованістю стратегічного контролю на зменшення ризику шляхом відстеження у контрольних точках динаміку потенційних загроз та слабких сторін. Далі наведені *основні типи стратегічного контролю*, який має поцінатися з «*контролю передумов*», *базових характеристик середовища, що закладаються у «стратегічний набір» організації*.

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

**Стратегічний «контроль реалізації»** — перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проєктів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю.

Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

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

ма — взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю.

На відміну від поточного контролю, *стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках*, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3 — 6 місяців після початку робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, *стратегічний контроль є однією з головних форм упереджувального контролю*, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Чим ґрунтовнішими будуть ці елементи, тим більше підстав вважати, що поставлені цілі будуть досягнуті. *Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей.*

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства.

*Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності.* Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві, втілені в певні стратегії.

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

Фактори, що забезпечують ефективність стратегічного контролю:

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

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі *властивості*:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;

- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи (на противагу «радянським системам» контролю, коли «під цю функцію» будувалася вся система);

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

- бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

- бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

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

- бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

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 контролю, що складається з кількох етапів.

*Основні етапи стратегічного контролю:*

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;

2) визначення 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 та нормами;

5) життя коригувальних заходів, у тому числі, перехід до альтернативних варіантів планів проєктів, програм.

Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливіші засади для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування (див. глави 1 та 12), «управління за цілями», «управління за результатами» (див. главу 6), контролінг<sup>1</sup>, управління за відхиленнями тощо.

Розробляючи поточні плани та бюджети — інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Лише тоді можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю.

До традиційних, небюджетних методів контролю відносять також статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування та ін.

У табл. 14.4 наведено форму, яку можна застосовувати при особистому контролі чи обстеженні виконання роботи.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які містять такі підсистеми контролю:

- за технологічними процесами;
- якістю продукції та праці;
- дотриманням діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства;
  - виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом;
  - виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;
  - дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

---

<sup>1</sup> Останнім часом набуває актуальності комплексна система контролінгу, в якій певним чином поєднані планові та контрольні функції. Розрізняють стратегічний та оперативний контролінг.

**Контрольний листок  
для обстеження роботи за програмою \_\_\_\_\_  
(якою саме)**

Відділ \_\_\_\_\_ Посада \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Виконавець \_\_\_\_\_

№ п/п	Умови, що перешкоджають виконанню роботи	Умови, що сприяють виконанню роботи	Для вдосконалення роботи необхідні					
			Втручання		Вивчення ситуації	Інвестування	Інше	
			керівника підрозділу	керівника програми				

На вітчизняних підприємствах нагромаджено позитивний досвід використання різних систем контролю, який відрізняється цілями, завданнями, об'єктами, методами та формами. Одну з класифікацій систем контролю, що застосовується на промислових підприємствах, наведено в табл. 14.5.

Контроль буде найбільш об'єктивним та ефективним тоді, коли складено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед мають розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими для діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, доходні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо. Нерідко нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках встановлюються певні інтервальні значення для нормативів (min і max). Розрізняють так звані «контрольні точки», тобто такі значення нормативів (стандартів), які виходять за межі інтервалів і мають привернути увагу керівників, змусити їх розробляти коригуючі

дії (чи змінювати нормативи). Стандарти чи нормативи — це в основному кількісні характеристики процесу чи явища у вигляді показників. Вибір відповідних чинників — найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження необхідної інформації для їхнього розрахунку.

Таблиця 14.5

**КЛАСИФІКАЦІЯ ДІЮЧИХ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
СИСТЕМ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ**

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничо-управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Час здійснення контролю	Попередній контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Об'єкт контролю	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих завдань, документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) — технічних, економічних, організаційних тощо системи, що формується
Глибина керуючого впливу	Система спостереження і отримання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль за результатами виробничої та управлінської діяльності (еквівісний контроль з впливом на майбутні рішення)
Обладнання, що використовується для контрольних операцій	Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи)	Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади тощо)	Комбіновані системи контролю (машино-ручні)

Для контролю витрат використовуються діючі та *розроблені спеціально для контролю за стратегічними програмами звіти*:

- про фактичні витрати грошових ресурсів порівняно з планом (нормативом, стандартом);
- про фактичне використання трудових і матеріально-технічних ресурсів (порівняно з нормативами та стандартами);
- про коригування витрат щодо окремих завдань і напрямків програми;
- про витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців завдань програми тощо.

Найскладнішими для контролю є техніко-економічні параметри нової продукції та систем, що створюються; це зумовлено тим, що, як правило, в межах стратегічних програм і планів створюються унікальні об'єкти, характеристики яких дуже важко визначити. Водночас саме це є найнеобхіднішим для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

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

*по-перше*, концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у якому-небудь органі управління (залежно від специфіки діяльності підприємства та організації робіт за стратегічними планами і програмами), щоб не витратити час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок. Така централізована система скорочує час керівників і спеціалістів підприємства на пошуки інформації про події та явища, які відбулися на підприємстві: система є інформаційною базою для прийняття не лише поточних, а й стратегічних рішень;

*по-друге*, розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю. Це дає змогу розробити спеціальні організаційні плани й графіки<sup>1</sup>, способи та порядок отримання інформації, а також її використання при аналізі та підготовці рішень;

---

<sup>1</sup> Сітьові графіки (різного типу), платіжні матриці, гістограми, причинно-наслідкові діаграми, документограми, графіки: хронологічні (з різними шкалами) зі змінними річними підсумками; Луї, Гантта, розрахунків результатів, структури витрат, структури продаж та ін.



*по-третє*, розробку методів і послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт (див. підрозд. 10.4). Треба зазначити, що це не означає орієнтацію на «звичний радянський підхід», коли плани коригувались «під фактичне виконання» без аналізу того, як це вплинуло на досягнення визначеної мети. Зміни у стратегічних планах і програмах або в разі потреби перехід до нових стратегій, мають відбуватися лише тоді, коли зміни (і пов'язані з ними витрати) можна компенсувати за рахунок тих ефектів (за термінами й витратами), які можливо отримати в умовах реалізації нових за змістом окремих заходів або нових програм і планів.

Централізований контроль за ходом виконання стратегічних планів та програм здійснюють координуючі чи спеціально створені органи управління окремими програмами.

Якщо керівництво підприємства створило Раду та робочу групу з розробки та виконання стратегічної програми, то контроль покладається на них. Як правило, контроль здійснюється таким чином:

- перевірка доведення завдань програми (через поточні та організаційні плани, графіки, накази тощо) до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів та індивідуальних виконавців;

- разові, вибіркові перевірки (інспекція) діяльності виконавців відповідно до плану (або іноді — раптово) за спеціальним переліком питань (див. — «Опитувальний лист»);

- перевірка звітів виконавців про хід реалізації завдань;
- 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.

Систематичний та дієвий контроль може забезпечуватися лише в плановому режимі. План заходів щодо контролю має містити графіки заслуховування окремих виконавців, результати вибіркових перевірок, звіти тощо (рис. 14.3).

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та з встановленою періодичністю. Ці процедури зумовлюють порядок звітності та подання інформації про хід робіт, засоби аналізу, прийняття коригуючих рішень, доведення результатів контролю та аналізу до виконавців (див. рис. 14.3).

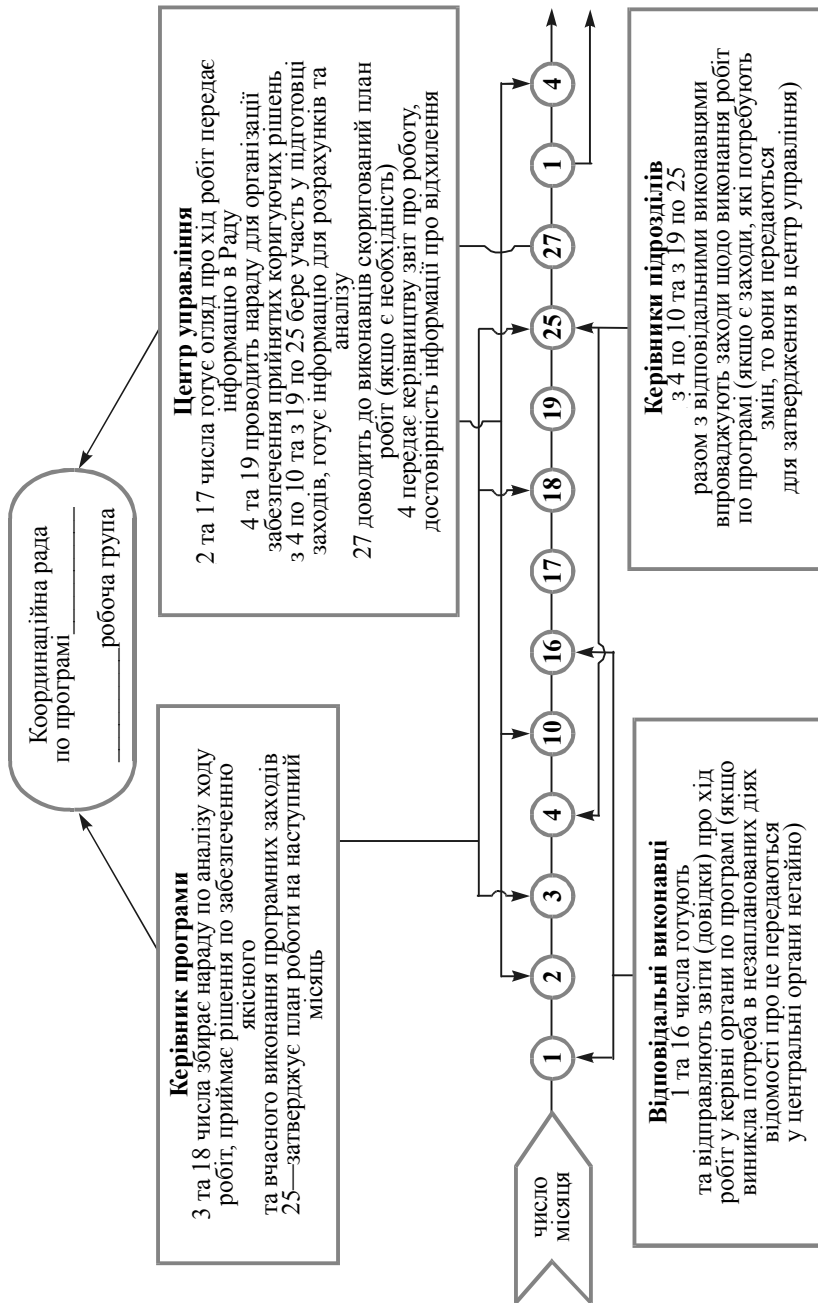


Рис. 14.3. Принципова схема організаційного графіку контролю за ходом реалізації програми

## ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТОК перевірки стану справ за програмою

(назва стратегічної програми)

1. Хто затвердив виконавця (фахівця чи окремого підрозділу) програмного заходу (номер документа, яке завдання, дата)?

2. Чи забезпечені виконавці необхідними плановими та методичними матеріалами з тих питань і заходів, що їм доручаються відповідно до програми (тобто чи знають про доручення та чи готові до роботи)?

3. Коли були доведені завдання до виконавців. Чи був проведений інструктаж щодо змісту роботи (коли, ким, оцінка результатів)?

4. Наявність необхідних ресурсів для виконання завдань за програмою (якщо немає, то чому?).

5. Як пов'язана доручена виконавцеві робота з іншими видами його діяльності. Чи є план (графік) роботи у виконавця?

6. Чи розуміє виконавець зміст кількісних та якісних показників, за якими оцінюватиметься його робота?

7. Як і з якими співвиконавцями відбувається взаємодія відповідно до виконаних робіт?

8. Як і в який спосіб виконавці та співвиконавці здійснюють само- та взаємоконтроль робіт?

9. Як співвідносяться фактичні результати із запланованими, чи не виходять вони за межі допустимих відхилень, чи надаються своєчасно звіти?

10. Які проблеми виникають під час виконання робіт за програмою та як їх можна розв'язати (з погляду виконавця)?

11. Чи потрібно вводити до програми додаткові заходи, які саме?

12. Чи варто виключити з програми деякі заходи, як це вплине на загальні результати?

13. Яка потрібна допомога під час виконання програмних робіт?

14. Які планово-аналітичні графічні методи рекомендовані для організації роботи виконавців, як вони оцінюються з точки зору ефективності?

15. Як оцінюють виконавці систему заохочення (стимулювання) робіт за стратегічною програмою, в якій вони беруть участь?

Організаційні графіки та інші графічні методи дають змогу наочно відобразити досягнутий рівень результатів (проміжних і кінцевих).

За допомогою таких графіків (див. рис. 14.3) здійснюється взаємодія та розподіляється завдання і відповідальність між органами керівництва програмою та виконавцями.

Використанням організаційного графіка можна відпрацювати систему звітів, яка має складатися з форм документів та інструкцій для їх оформлення, а також інформаційних каналів їх руху. Суворий та регулярний порядок звітності дисциплінує виконав-

ців програми, привчає їх до постійного контролю власної роботи та фахівців, з якими вони пов'язані у виконанні програмних завдань. Окремо слід наголосити на періодичності звітності. Досвід показує, що така періодичність залежить від змісту роботи та кваліфікації виконавців. У табл. 14.6 і 14.7 наведено приклади звіту та зведення про хід робіт за програмою. Такі документи, як організаційний графік, форми оперативної звітності, допомагають контролювати хід робіт, координувати діяльність усіх керівників і виконавців стратегічних програм і планів. Організаційний графік дає змогу ретельно готувати рішення та приймати їх. Він не зменшує завантаження керівників, але робить їхню діяльність більш цілеспрямованою, ритмічною та ефективною. На основі звітності складаються графіки, де можна порівнювати планові й фактичні параметри виконуваних робіт (насамперед відхилення в затратах грошей та часу).

Кожен керівник має знати відповідь на таке запитання: «Коли починати контроль?» Як правило, контрольні елементи — це частина будь-якої діяльності, тому він супроводжує кожну управлінську операцію з прийняття та виконання рішень, у тому числі стратегічних. Ця контрольна діяльність з моменту початку перших робіт з управління потребує витрат часу, праці, грошей і сприяє своєчасному та якісному виконанню робіт.

Оскільки контрольні елементи входять до будь-якої діяльності, контроль не є функцією лише менеджера — «професійного контролера». Кожний управлінський працівник здійснює контроль як частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо це спеціально йому і не доручалося окремим розпорядженням. Якщо розуміти мету контрольної діяльності як сприяння досягненню цілей і запобіганню кризових явищ, то можна стверджувати, що контроль потребує залучення висококваліфікованих працівників різного фаху. Стратегічний контроль, крім того, передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містять певну частку ризику, тому до цієї діяльності треба залучати фахівців з підприємницьким складом розуму.

Керівникам кожного підприємства доводиться вирішувати складне завдання: як організувати виконання стратегічних програм і не придушити бюрократичними планами та процедурами творчу діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей. Досвід успішних підприємств орієнтує на розвиток неформальних методів керівництва та контролю, а також на створення «вільних» груп консультантів-експертів, в яких бюрократії немає і які можуть вільно вирішувати стратегічні завдання.

**ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ ЗВЕДЕННЯ ПРО ХІД РОБІТ  
ЗІ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ**

Керівник програми _____ ПІБ		Зведення про хід роботи зі стратегічної програми станом на _____			
№ п/п	Підрозділ, відповідальний виконавець, шифр роботи	Питання, що потребують вирішення	Термін за планом	Термін, встановлений виконавцем, і причини його змін	Запропоноване рішення
1	Відділ організаційного аналізу І. І. Іваненко 12509—12510	Розробка та затвердження організаційної структури	30.04.04	15.11.04 — введення додаткового підрозділу (групи) для розробки нового дизайну продукції СГЦ—4	Погодитись. Кінцевий термін такий самий
2	Відділ організаційного аналізу І. І. Іваненко 12512—12590	Розробка положення про службу маркетингу СГЦ—4	—	Нова, додаткова робота для відділу організаційного аналізу, не передбачена графіком.	Залучити до розробки представників централізованої служби маркетингу. Забезпечити закінчення роботи до 15.10.04

Таблиця 14.7

## ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ ЗВІТУ ПРО ХІД РОБІТ В СТРАТЕГІЧНІЙ ПРОГРАМИ

№ з/п	Керівник підрозділу (етапу, блоку завдань)		С. М. Зінченко		Звіт про хід роботи				Дата заповнення 15.08.04	
	Відповідальний виконавець		І. І. Іваненко		Фактичні терміни		шифр змін	Фактична тривалість, дні/грудомісткість, людино-год	Примітка Номер документа	Стор. 1, всього стор. — 1
	Номер події*		Тривалість роботи**		початок роботи	закінчення роботи				
	початкової	кінцевої	мінімальна	максимальна						
1	12502	12503	15	20	30.08.04					
2	12506	12507				10.07.04		30/165	Службова записка А — 134	
3	12509	12510	20	22	10.07.04		30			
4	12512	12514	35	40			30			
5	12512	12590	25	30			40			
6	12513	12517					50			
7	12518	12520	10	15	30.07.03		60		Результати перевірки	

\* Згідно з графіком.

\*\* У разі використання АВК — згідно з встановленою класифікацією

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

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо).

2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).

3. Визначте основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.

4. Розробіть систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт.

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

Функція ІАЗ СУ у внутрішньому середовищі організації, зараз все частіше забезпечується за допомогою контролінгу.

**Стратегічний контролінг** — міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення (рис. 14.4).

Відносно задач контролінгу в літературі можна знайти різні точки зору. Згідно з американською концепцією до контролінгу відносяться також і задачі зовнішнього аудиту. В центрі німецької концепції контролінгу лежить внутрішній облік в різних формах: плановий, документальний, контрольний. Зовнішній облік та аудит, навпаки, не входить до сфери задач контролінгу. Поєднує ці підходи те, що контролінг — це комплекс взаємопов'язаних функцій, які донедавна розглядалися відокремлено. В стратегічному управлінні контролінг застосовується як інструмент забезпечення динамічного зворотнього зв'язку у процесі стратегії діяльності.

Розвиток стратегічного контролінгу створює умови балансування окремих функціональних сфер діяльності організації, об'єднує їх у певних пропорціях і дозволяє передбачити подальшу трансформацію СУ.

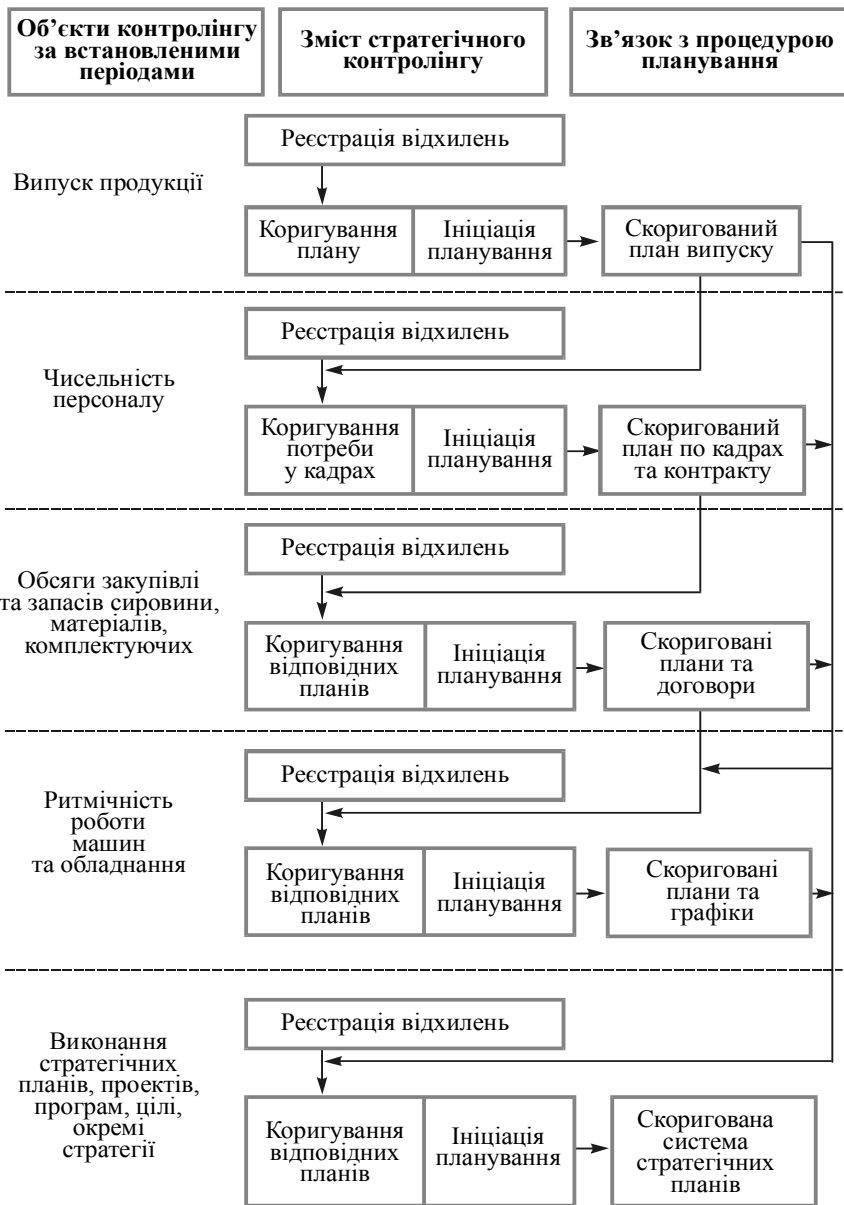


Рис. 14.4. Узагальнений приклад, що демонструє зміст стратегічного контролінгу



## 14.4. Аналіз у системі стратегічного управління

Виходячи з поняття аналізу, як методу наукового дослідження шляхом розкладу явища (предмета, об'єкта), що вивчається на складові частини, розгляду його окремих боків та властивостей, взаємозв'язку між причинами (факторами) на наслідками (результатами), розкриття його сутності, можна визначити ці явища та об'єкти, що слід аналізувати для вдосконалення системи стратегічного управління.

Аналіз у стратегічному управлінні-необхідна передумова кожного наступного управлінського циклу, діяльність, яка призначена для вияву причин успіху або неуспіху стратегічної діяльності.

Підприємство як один з основних інститутів сучасної економічної системи являє собою, насамперед, відокремлений суб'єкт економічної діяльності, що здійснює свої функції в зовнішньому економічному середовищі, до якого належать споживачі, постачальники, держава, конкуренти, природні умови і суспільство в цілому.

Виходячи саме з цього, всебічний аналіз діяльності підприємства як особливої відкритої матеріально-речовинної та соціально-економічної системи має здійснюватися у процесі розробки його стратегій, охоплювати не тільки склад і взаємозв'язки його внутрішніх елементів, а й структуру середовища, його функціонування та тенденції, що складаються у зовнішньому оточенні. Тобто, об'єктивна оцінка діяльності організацій будь-якого типу можлива лише за умов визначення та аналізу взаємозв'язку усіх показників, що характеризують її діяльність у загальній інфраструктурі оточення.

У II частині розглядалися підходи щодо стратегічного аналізу, тут зупинилося на найбільш поширених моделях та методах, які використовуються у його процесі.

Наявність ряду теоретичних, емпіричних та методологічних проблем характеризує, перш за все, активність різних шкіл управління по відношенню до проблеми аналізу середовища організації. Аналіз підходів до середовища дозволяє стверджувати, що найбільша увага представниками різних шкіл фокусувалась на методичних питаннях виконання аналізу середовища. Завдання аналізу та систематизації існуючих методів дослідження середовища на рівні макроаналізу слід проводити, спираючись на найбільш поширену класифікацію його складових, при якій переважна більшість авторів виділяють зовнішнє, внутрішнє та середовище завдань. Таким чином можна виділити та класифікувати ряд методик, що спрямовані на дослідження окремих складових середовища організації. У літературі з питань стратегічного управління такі методики відносяться до стратегічного аналізу. Детальна декомпозиція складових

середовища, що використовувалась при аналізі, наведена в [37]. Класифікація методик та технологій аналізу середовища функціонування організації, що набули найбільшого поширення у стратегічному управлінні, наведена в таблиці 14.8.

Таблиця 14.8

**МЕТОДИКИ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ<sup>1</sup>**

Вид робіт	Методи, підходи, технології аналізу
<b>ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</b>	
Загально-методичні підходи до аналізу середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Огляди, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати.</li> <li>• Методи сегментації середовища, збору даних, аналізу та статистичної оцінки.</li> <li>• STEP, PEST, SPACE — аналіз.</li> <li>• Аналіз життєвого циклу галузі, попиту та технологій.</li> <li>• Аналіз «поля сил».</li> <li>• Стратегічні зони господарювання.</li> <li>• Контактні аудиторії Котлера.</li> <li>• Концепція рушійних сил.</li> <li>• Ключові фактори успіху.</li> <li>• Аналіз конкурентних стратегій, аналіз впливу на прибуток.</li> <li>• Матриця вразливості та синергізму.</li> <li>• Вибір кривої тренду.</li> <li>• Метод «Дельфі»</li> <li>• Моделювання зовнішнього середовища: модель «витрати-випуск» економічне кібернетичне стохастичне.</li> <li>• Оцінювання наслідків рішень: аналіз впливу, аналіз прерасного впливу, дедуктивний аналіз (оцінка нового асортименту), аналіз балансу сил заінтересованих груп.</li> <li>• Концепція адаптивного процесу формування стратегічного простору, — модель Р. Фаснахта.</li> <li>• Модель PIMS</li> </ul>
Прогнози та передбачення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи сценаріїв розвитку.</li> <li>• Нормативні методи.</li> <li>• Аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій, аналіз критичних зв'язків.</li> <li>• Операційні дослідження, імітаційні моделі</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель виробничо-господарської системи.</li> <li>• Модель системи стратегічного управління.</li> <li>• Аналіз «дерева цілей»</li> <li>• Моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів.</li> <li>• Операційні дослідження, моделювання.</li> <li>• Аналіз ризику</li> </ul>

<sup>1</sup> Ратушний Ю. М. Автореферат: «Формування системи стратегічного моніторингу середовища функціонування організації (на матеріалах гірничо-збагачуваних підприємств Кривбасу)» — дис. Канл. економ. наук, КНЕУ, 2003.

## СЕРЕДОВИЩЕ ЗАВДАНЬ (ПРОМІЖНЕ СЕРЕДОВИЩЕ)

Конфронтаційний аналіз організація-конкуренція	<ul style="list-style-type: none"><li>• Аналіз ринкової позиції, відношення до торгової марки та престижу організації.</li><li>• Аналіз конкуренції та інших впливів (Модель галузевої конкуренції Портера)</li><li>• Аналіз корисності витрат.</li><li>• Аналіз чутливості.</li><li>• Аналіз еволюції ринка Hofer/Schendel</li></ul>
Ідентифікація сильних і слабких сторін на основі оцінки можливостей	<ul style="list-style-type: none"><li>• Аналіз SWOT.</li><li>• Методи порівняльного аналізу (Benchmarking).</li><li>• Розрахунок цінності капіталу організації в цілому</li></ul>
Детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Аналіз портфеля замовлень (методика Boston Consulting Group, Mc Kinsey, сполучення аналізу портфеля та надходження</li></ul>

Наведені методи стратегічного обліку, контролю та аналізу обіймають широкий спектр дисциплін та наукових напрямків, ще раз підкреслюючи необхідність застосування системного підходу до вирішення стратегічних проблем. Створення ефективного зворотнього зв'язку є запорукою своєчасної реакції на зміни всередині та поза межами підприємства, що є головною настановою та перевагою стратегічного управління.



### Висновки до розділу 14

1. Інформація — це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер. Це означає, що потрібно дуже ретельно перебудувати наявну інформаційну систему, щоб сформувати *інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями*. **Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ)** — система, яка об'єднує всі елементи організації в єдине ціле, даючи змогу сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

2. Наявні інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована передусім

на внутрішнє середовище — технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо — і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що заважає складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

3. *Стратегічні інформаційні потреби підприємства* охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами в середовищі (зокрема, через форс-мажорні обставини), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. *Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.*

4. Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ СУ) у вигляді *баз стратегічних даних*, припущень і прогнозів. Створення такого забезпечення не обмежується лише нагромадженням інформації та її обробкою. **База стратегічних даних (БСД)** — це стислий системний опис найістотніших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; ця база використовується для оцінювання поточного становища, визначення проявів процесів у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

5. БСД є основою ІАЗ СУ, від БСД залежать обсяги та організаційна форма ІАЗ СУ. **Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ** є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані БСД, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для аналізу такої інформації під час формування стратегічних рішень.

6. Досвід підприємств, які вміють добре організувати інформаційне обслуговування працівників апарату

управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу. Слід розрізняти централізований та децентралізований підходи до координації діяльності підсистем обох рівнів. *I рівень* — підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову й кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, зокрема від консультантів, експертів і фірм, що професійно здійснюють збирання, обробку та продаж спеціалізованої інформації. *II рівень* — підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

7. **ІАЗ СУ** — цільова підсистема, у межах якої можна досягти найбільш ефективного поєднання контролю, координації, обліку та аналізу стратегічної діяльності підприємства. **Стратегічний облік** — це (за Б. Райаном) певне поєднання управлінського обліку із системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень. **Стратегічний контроль** — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінюванні перебігу процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій завдяки встановленню стійкого зворотного зв'язку. Він має починатися з *«контролю передумов»*, базових характеристик середовища, що закладаються у *«стратегічний набір»* організації, далі увага концентрується на стратегічному контролі реалізації, що супроводжується стратегічним наглядом.

8. Функція ІАЗ СУ у внутрішньому середовищі організації нині дедалі частіше забезпечується за допомогою контролінгу. **Стратегічний контролінг** — міжфункціональна діяльність, зорієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення безперервного контролю за функціонуванням усієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

9. Стратегічний аналіз діяльності підприємства як особливої відкритої матеріально-речовинної та соціально-економічної системи має здійснюватися у процесі розробки його стратегій, охоплюючи не тільки склад та взаємозв'язки його внутрішніх елементів, а й структуру середовища, його функціонування та тенденції, що складаються у зовнішньому оточенні. Отже, об'єктивне оцінювання діяльності організації будь-якого типу можлива лише за умов визначення та аналізу взаємозв'язку всіх показників, що характеризують її діяльність у загальній інфраструктурі оточення.



## **Питання до розділу 14**

---

1. Яку роль відіграє ІАЗ СУ в системі стратегічного управління? Чи можна вести мову про самостійну систему ІАЗ СУ? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. У чому полягають особливості стратегічної інформації? Охарактеризуйте джерела та способи отримання інформації.

3. Що таке «бази стратегічних даних (БСД)» та як її формують? Які обмеження існують на українських підприємствах під час формування БСД?

4. Охарактеризуйте специфічні риси сучасних інформаційних систем. Які з них можна застосовувати у стратегічному управлінні? Наведіть відповідні приклади.

5. Визначте сутність та основні ознаки стратегічного контролю. Охарактеризуйте його основні етапи. Чим відрізняється стратегічний контроль від поточного?

6. Дайте визначення стратегічного обліку. Які спільні риси та відмінності притаманні управлінському та стратегічному обліку?

7. Яке місце належить стратегічному контролінгу в системі стратегічного управління? Порівняйте ознаки стратегічного контролю та контролінгу.

8. Наведіть приклади показників, застосовуваних у системі стратегічного обліку, контролю та аналізу. Чи можна здійснювати ці функції за наявної звітності підприємств?

9. Які зміни потрібно внести до інформаційної системи конкретного українського підприємства, з діяльністю якого Ви знайомі, щоб її можна було застосувати у стратегічному управлінні?

10. Яких заходів можна вжити для підвищення ефективності ІАЗ СУ на ринково-орієнтованих підприємствах? Проаналізуйте зв'язок запропонованих заходів із можливостями вдосконалення інших забезпечувальних підсистем стратегічного управління — ОЗ СУ, ФЕЗ СУ, СПЗ СУ.



**Аналіз «стратегічного рівня» підприємства** — це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

**Адхократія** — органічна структура з малим ступенем формалізації поведінки та високим рівнем горизонтальної спеціалізації робітників, згідно з їх фахом; тут домінує тенденція групувати спеціалістів у такі функціональні підрозділи для своїх «домашніх» цілей, але при цьому вони працюють невеликими командами, кожна з яких орієнтована на певний ринок або мету (Г. Мінцберг).

**Альтернативні плани** — заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінюються параметри макро- та мікро- систем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.



**База стратегічних даних (БСД)** — стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

**«Бар'єри виходу»** — перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

**«Бар'єри входу»** — перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо репрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

**«Бачення»** — погляд вищого керівництва підприємства щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

**Бенчмаркінг** — процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик ор-

ганізації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

**Бюджет** — потоковий план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.



**Варіаційне планування процесу виробництва (ППВ)** означає створення програм для розробки спектру варіантів планів для системи ППВ. Варіанти планів зберігаються на електронних носіях, що дозволяє за потребою вносити у них корективи.

**Вартість (або цінність)** — це сума, яку споживач готовий сплатити за те, що йому поставляють (М. Портер).

**Вертикальна інтеграція** — стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («вперед» — зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; «назад» — з постачальниками; «горизонтальна» — з партнерами, яких не можна віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв'язків (див. «квазіінтеграція», «контрактна інтеграція» і т. ін.).

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

**Виконання (реалізація) стратегій** — обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з упровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням і досягненням визначених результатів

**Виробнича стратегія** — це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів; існує у вигляді довгострокової програми або плану розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

**Виробничий потенціал** — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

**Виробничий потенціал підприємства** — система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

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





**Галузь** — сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

**Генеральна мета підприємства (ГМП)** — його довгострокова спрямованість та орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

**Генероване планування процесу виробництва (ППВ)** — більш складний підхід у порівнянні з варіаційним ППВ. Цей метод передбачає використання такого програмного забезпечення, яке використовує інформацію про широкий спектр техніко-економічних характеристик виробничого процесу, включаючи опис обладнання, інструментів, деталей, а також технологічних та організаційних операцій

**Гнучкий графік роботи (Flexitime)** — один з нематеріальних важелів винагороди, при якому робітникам у деяких межах дозволяється самостійно визначати власні години роботи за встановлених в організації умов.

**Група в організації** — це відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане з загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформована на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах.



**«Двоїста структура»** — це одна з організаційних структур управління, де для забезпечення керованості різними напрямками діяльності підприємства створюється стратегічний централізований апарат управління, а для забезпечення гнучкості в реакціях на потреби окремих ринків — децентралізовані більш-менш самостійні підрозділи (наприклад, СГЦ, «центри прибутків», «центри інвестицій» тощо).

**Декомпозиція (розукрупнення)** — метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

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

**Диверсифікація** — процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

**Дивізійна структура** — одна із структур, що використовується в стратегічному управлінні. За Г. Мінцбергом, є об'єднанням квазіавтономних підрозділів (створених за різними ознаками — «продукт», «функція», «ринок», «споживач»), підпорядкованих централізованому органу управління.

**Диференціація організаційна** — розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

**Диференціація продуктова** — процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

**Діяльність підприємства** — погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

**Довгострокові цілі** — це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

**Додана вартість (Value Added)** — категорія, що використовується для оцінки ефективності функціонування організації як виробничо-управлінської системи. Вона характеризує вартість, додану до вартості сировини та матеріалів, закуплених для виробництва готового продукту, визначає результат діяльності усєї фірми. Іноді додану вартість визначають як оборот фірми за виключенням вартості поставлених компонентів, матеріалів та послуг.

**«Дослідницький прогноз» (як варіант екстраполяційного)** — прогнозує розвиток явищ та процесів з використанням тенденцій, що склалися у попередніх періодах і відображають можливості розвитку.



**Економічні відносини** — це сукупність відносин, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання; відносини, що акцентують увагу на розподілі результатів діяльності у формі використання, розпорядження й володіння, прояв яких зумовлений відносинами власності.

**Економічні права підрозділів** — це право встановлювати зовнішні (з постачальниками, виробниками, споживачами) та внутрішні зв'язки, балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори і впливати на ціни

**Економічна стратегія організації** — комплексна стратегія, яка визначає співвідношення економічних важелів, необхідних і доступних для стратегічного розвитку організації, досягнення стратегічних цілей. Вона призначена для балансування інтересів і врегулювання економічних відносин всіх зацікавлених в ефективній діяльності та стратегічному розвитку підприємства груп.



**Загальні стратегії підприємства** — основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментних

груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

**Загрози** (*threats*) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

**Закон зростання невизначеності** констатує: якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або доля управлінських задач, що первісно не піддаються вирішенні ніяким з існуючих методів управління, зростає із зростанням чисельності персоналу

**Закон зростання складності задач** констатує: якщо не вирішена проблема мотивації кількість задач зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.

**Засоби** — існуючі у природі і суспільстві предмети, процеси або дії (в організації — ОСУ та технології), які включені у систему цілеспрямованої діяльності та забезпечують досягнення результату певного типу.

**Засобами досягнення організаційного розвитку** (*ОР*) є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

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

**Зона стратегічних ресурсів** (*ЗСР*) — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.



**Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління** (*ІАЗ СУ*) — система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформулювати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

**Імідж** — позитивний («золотий») запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

**Інвестиція** — довгострокове вкладення капіталу у який-небудь об'єкт інвестування з метою отримання прибутків.

**Інтеграція** — рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.



**«Квазіінтеграція»** — закупівля у підприємства-постачальника або продаж більшості продукції фірми, в якій підприємство має певну частку капіталу, наприклад, у вигляді акцій.

**Ключові фактори конкурентоспроможності** — унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

**Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)** — характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

**Комплексний організаційний проект** — графічно описова модель усієї виробничо-управлінської системи, її окремих складових (необхідних за певних умов функціональних, міжфункціональних, цільових, координативних тощо підсистем) з усебічними методичними та розрахунковими обґрунтуваннями.

**Конгломерат** — поєднання групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

**Конгломератна диверсифікація** — процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства та потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

**«Конічна» інтеграція** — організаційне рішення, що оформлює ситуацію, коли підприємство створює власні виробничі (або збутові) підрозділи для виготовлення (збуту) власними силами якої-небудь продукції. У випадку інтеграції «назад» ідеться, наприклад, про комплектуючі, а при інтеграції «вперед» — про готову продукцію або напівфабрикати. «Конічна» інтеграція може відбуватися на основі купівлі або злиття підприємств.

**Конкурентоспроможність підприємства** — рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, — це відбивається у таких результатуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

**Конкурентоспроможність товару** — ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

**Конкуренція** — суперництво між товаровиробниками за найкращі, економічно більш вигідні умови виробництва та реалізації продукції.

**Контрактна інтеграція** — здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

**Короткострокові цілі** — точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

**Концепція стратегічного організаційного розвитку (СОР)** — це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких взаємин — з зовнішнім середовищем; розрізняють СОР першого та другого рівня

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



**Локальний критерій** — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.



**Матрична структура** — одна зі структур, що застосовується у стратегічному управлінні (у ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою та структуроутворюючим елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити *цільова група*. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що дає змогу комплексно підходити до вирішення питань.

**Маркетингова стратегія** — стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, у якій знаходить вираз певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу (marketing mix).

**Мета** — суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

**Мета бенчмаркінгу** будь-якого типу-підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так й усього підприємства в цілому.

**Мета встановлення трансфертних цін** — упровадити механізми ринкової оцінки діяльності окремих підрозділів компанії, визначити якість їх роботи, і навіть, — доцільність подальшого існування окремих

ланок, що не довели свою конкурентноздатність у порівнянні із аналогічними зовнішніми виконавцями

**Мета інформаційно-аналітичного забезпечення СУ** — збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

**Мета прогнозів** — виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього так й внутрішнього).

**Мета стратегічного бюджету** — економічне забезпечення вирішення стратегічних завдань, втіленнях у стратегії певного типу, шляхом зосередження уваги на фінансуванні робіт по виконанню стратегічних планів.

**Мета стратегічного планування** — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

**Мета стратегічного управління** — це побудова такої динамічної системи, яка б дозволяла забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі

**Мета в управлінні** — ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формується мета.

**Мета ОЗ СУ** — формування стратегічного організаційного потенціалу, спроможного забезпечити керуваність та здійснення у повному обсязі процесу стратегічного розвитку.

**Мета СПЗ СУ** — сприяння розвитку організації шляхом застосування соціально-психологічних важелів впливу у відповідності до обраних стратегій.

**Мета створення (удосконалення) ФЕЗ СУ** — підготовка до комплексного, цільового управління матеріальними та нематеріальними ресурсами (утіленими в грошову форму), що характеризують економічні відносини в організації, для чого створюються відповідні підсистеми фінансово-економічного напрямку та об'єднуються в єдину систему на тій, або іншій основі.

**Мета стратегічного аналізу** — змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.

**Мета укладення внутрішньоорганізаційних контрактів** — визначити перелік, порядок і вартість послуг, що надаються одними структурними підрозділами іншим.

**Мета функціональних стратегій** — створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керуваність стратегічних змін; що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їх змісту та механізмів здійснення у системі управління.

**Мета стратегічного контролю** — сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства

**Метод побудови сценарію** — це один з методів прогнозування, оснований на встановленні послідовності станів об'єкту прогнозування при різних прогнозах зміни фона, на якому знаходиться об'єкт.

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

**Місія** — якісна мета, заради якої існує організація.

**«Місце “між двома стільцями”»** — хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

**Мислення** — узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості.

**Можливості (opportunities)** — альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

**Моніторинг стратегічних планів** — система безперервного спостереження, контролю аналізу та оцінки ходу виконання планових завдань, що надає своєчасно інформацію про якість та обсяги виконаних робіт, затримки та перевищення витрат по окремим роботам тощо.

**Мотив** — спонукка, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб.

**Мотивація** — це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності.



**Наукове передбачення** — це процес застосування окремих методів, прийомів та інструментів, які дозволяють передбачити процеси та явища у майбутньому у певній послідовності з встановленням чітких взаємозв'язків.

**Навчання поведінці** — досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

**Невизначеність** — одна з характеристик великої кількості явищ, котрі розглядає теорія і практика менеджменту: поведінки окремої людини, групи, організації в цілому, прийнятті рішень різного типу; оцінки прогнозів; розробки стратегій тощо.

**Нормальна ситуація** — рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

«**Нормативний прогноз**» — за базу приймає установлені бажані параметри майбутнього явища, процесу або системи, і визначає тенденцію: «від необхідного» — до теперішнього часу. Слід зауважити, що бажання та/або потреби розвитку якнайчастіше переважають можливості, тому тренд «нормативного прогнозу», як правило, окреслює верхню межу розвитку.



**Об'єктом впливу ОЗ СУ** є окремі, організаційно-оформлені елементи та важелі управління, ті, що наявні, та ті, що створюватимуться, згідно з обраними стратегіями.

**Об'єктами впливу СПЗ СУ** є наміри і цілі, відношення та позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, всього персоналу організації.

**Об'єктами впливу ФЕЗ СУ** є «входи» та «виходи» організації, які зв'язують її із зовнішнім середовищем, а саме — із ринками постачання та збуту, операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики; взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо.

**Об'єктами соціального аудиту** є соціально-психологічний клімат у колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу, дотримання ергономічних та екологічних норм, групова динаміка, методи навчання, атестації та оцінки персоналу тощо.

**Одноразові плани** розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони можуть існувати також у вигляді планових завдань програм або проектів для виконавців та співвиконавців. Для забезпечення їх виконання необхідно розробляти обґрунтовані організаційні плани, що є етапами на шляху досягнення цілей.

**Опір змін** — багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін, він пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

**Організаційний аудит** — процес збору, аналіз та оцінки інформації про організаційні елементи у діяльності підприємства (організації) і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або заміни стандартів, норм та правил для відповідних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому.

**Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ)** — сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому



середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

**Організаційні відносини** — це складний комплекс стійких свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

**Організаційні плани** є постійно діючими регламентами. В них описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями тощо).

**Організаційний розвиток** — процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

**Організаційна структура** — визначає впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність.

**Організаційна структура** — система зв'язків і стосунків, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління, згідно з обраною стратегією.



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

**Переорієнтація** — це довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни в цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку при подоланні кризової ситуації.

**Підприємство** — відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

**Підприємство** — це організаційно виокремлена та економічно самостійна ланка виробничої сфери економіки країни, що виробляє продукти певного типу: товари, послуги, інформацію, нові знання — як окремо, так і у певному співвідношенні.

**Планування «портфелю» підприємства** — стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з

розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.

**Повнота редуції** — процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

**Подвійний бюджет** — спосіб «захисту» стратегічної діяльності від поточної, оскільки видатки на здійснення стратегічних заходів плануються та контролюються окремо.

**Показники конкурентоспроможності** — сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

**Постійно-діючі плани** розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні відрізки часу. До таких типів планів можна віднести план проведення засідань правління, представлення звітної документації, поновлення інформаційної бази тощо.

**Потенціал** (від лат. *potentia* — можливість, потужність) — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення установлених цілей.

**Потенціал** — засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

**Поточний план** — інструмент реалізації стратегічних планів, проєктів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів

**Принципи стратегічного управління (СУ)** — теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулюючі процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

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

**Прогноз** — це передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.

**Програмне завдання** — наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети через «дерево цілей»), для виконання якої встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами.

**Програмно-цільове управління (ПЦУ)** — спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення у комплексі взаємо-

пов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні як правило комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для вирішення комплексної проблеми.

**Продукт** (або *виробу*) — фізичний вплив здатності задовольнити особливу потребу певної групи споживачів.

**Продукт бюджетування** — фінансова модель діяльності діяльності організації у плановому періоді, у формі бюджету організації та її структурних підрозділів, де містяться планові та аналітичні розрахунки показників тощо.

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

**Проект** — одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики щодо: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації.

**Проміжне середовище** (або «середовище завдань») — сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв'язків.

**Процес адаптації** — це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх.

**Процес ідентифікації** — це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.



**Реакція ОСУ** — якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Ресурсні стратегії** — тип забезпечувальних стратегій у «стратегічному наборі», в яких визначаються стратегії поведінки в «зонах стратегічних ресурсів», форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

**Рівень невизначеності** характеризується браком, або повною відсутністю інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність підприємства



**СГЦ (стратегічний господарський центр)** — це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

**СЗГ** — окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

**Сегментація** — ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

**Сегмент ринку** — розподіл ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами покупки, культурними, національними традиціями тощо

**Сильні сторони** (*strength*) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

**Синергія** — ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

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

**Системний критерій** — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра СЗГ (або іншого досліджуваного об'єкту), визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра у досягнення загальної мети підприємства.

**Слабкі сторони** (*weaknesses*) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються.

**Соціальний аудит** — це спостереження, контроль та аналіз додержування соціальних норм, правил і визначених в організації методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які знаходять вираз в організаційній культурі, стилі управління, поведінці окремих осіб та організації в цілому.

**Соціально-психологічне забезпечення** (*СПЗ СУ*) стратегічного управління — сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

**Споріднена диверсифікація** — стратегія розширення діяльності підприємства за рахунок використання наявного виробничо-збутового потенціалу для задоволення потреб «своїх» споживачів на основі випуску «товарів з доповненнями», що не потребують радикальних змін освоєних «ланцюгів цінностей».

**Стартовий майданчик** — джерела і ланки влади, підтримки й відповідності, які забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс та безперервність.

**Стартовий майданчик** — низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.

**Стиль управління** — сукупність характерних методів, прийомів і дій, що використовуються конкретним керівником у тій чи іншій ситуації.

**Стратегічна група конкурентів** — певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

**Стратегічна організація** — та, що постійно навчається, опановує нові форми і методи ведення управлінської та виробничої діяльності, згідно з обраними стратегіями, підвищує свій стратегічний рівень

**Стратегічна поведінка** — поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

**«Стратегічна прогалина»** — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі; це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

**Стратегічна програма** — координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов'язаних між собою у термінах, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

**Стратегічне планування** — адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

**Стратегічне планування** — систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

**Стратегічне управління** — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

**Стратегічне управління** — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови,

а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

**Стратегічне управління** — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).

**Стратегічні цілі** — вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

**Стратегічний баланс** — певне поєднання загроз і можливостей, що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

**Стратегічний господарський центр (СГЦ)** — найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-стратегію (або «портфель»).

**Стратегічний контролінг** — міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням усієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

**Стратегічний контроль** — особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

**Стратегічний «контроль передумов»** — постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

**Стратегічний контроль реалізації** — перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю.

**Стратегічний набір** — система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його зазіхань на місце і роль у зовнішньому середовищі.

**Стратегічний моніторинг (СМ)** — комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій роз-

витку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

**Стратегічний облік** — це певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень (за Б. Райаном)

**Стратегічний рівень підприємства (організації)** — це рівень його готовності до ефективних дій в середовищі його функціонування за рахунок розробки та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, в яких враховані можливості та обмеження розвитку організації.

**Стратегічний союз** — кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей.

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

**Стратегія** — загальний, всебічний план досягнення цілей.

**Стратегія** — визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

**Стратегія** — довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

**Стратегія диверсифікації** — процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

**Стратегія диференціації** (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

**Стратегія зменшення** — це стратегія оборони, що відрізняється як від стратегії скорочення, так і від стратегії переорієнтації. «Зменшення» — це тимчасовий відступ під впливом негативних умов, що склалися: невизначеність ситуації після прийняття нового закону; погіршення показників структури капіталу; кризова ситуація, яка сформувалася внаслідок дуже швидкого розвитку; труднощі у постачальника або споживача; форс-мажорні обставини тощо.

**Стратегія зменшення розмаху диверсифікації** («відсічення зайвого») існує у вигляді системи рішень про деінвестування або ліквідацію окремих напрямків діяльності.

**Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат** (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в

орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

**Стратегія ліквідації** — граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

**Стратегія матеріально-технічного забезпечення** (як функціональна стратегія) — це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення ресурсного потенціалу підприємства (кількісного та якісного нагромадження виробничого потенціалу); існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними стратегіями щодо МТР), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи.

**Стратегія НДПКР** — план проведення головних досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів та ін., це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечують підприємству стратегічний розвиток.

**Стратегія розвитку інформаційної системи** — самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства.

**Стратегія розвитку персоналу** — існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

**Стратегія управління персоналом** — це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу і існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.

**Стратегія «фінанси»** (як функціональна стратегія) є основою для вибору альтернативи організації фінансової діяльності в організації (розвиток, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), що зумовлені змістом, методами розробки та виконання фінансової ресурсної стратегії розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизуються у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

**Стратегія фокусування** (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

**Структура ФЕЗ СУ** — характеризує склад її елементів, співвідношення між окремими частинами відповідної системи управління, що



відображає мету її створення, а також певні властивості, зумовлені функціями фінансово-економічного забезпечення стратегічної діяльності (виходячи за межі суто фінансової функції).

**Суб'єктом ОЗСУ** є ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу, що забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

**Суб'єкт СПЗ СУ** — один або (частіше) комплекс взаємозв'язаних підрозділів, за допомогою яких організація впливає на діяльність персоналу з метою забезпечення виконання «стратегічного набору» з акцентом на ресурсну та функціональну стратегію «персонал» для досягнення стратегічних цілей.

**Суб'єктом ФЕЗ СУ** виступає один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання «стратегічного набору» за допомогою фінансово-економічних важелів із метою досягнення стратегічних цілей організації.



**Технологічні процедури з розробки планів програм і проєктів** — це стандартні, постійно діючі плани, в яких визначено послідовність етапів з розробки та узгодження планів, проєктів і програм різних типів. Вони найчастіше існують у вигляді постійно діючих планових календарів.

**Технологічні схеми прийняття та узгодження рішень** — це постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи та процедури прийняття та виконання типових рішень для існуючої організації.

**Трансфертні ціни** — умовно-розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають одне одному товари або надають послуги.



**Умови організаційного розвитку (ОР)** — наявність механізмів реєстрації і адаптації до змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до змін у самій виробничій і управлінській системах підприємства.

**Управління проєктами** — науково-практична діяльність по визначенню мети проєкту (цілей створення) та організації робіт груп людей таким чином, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт.



**ФЕЗ стратегічного управління** — це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у певні організаційно-економічні, механізми, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує (або ні) можливість, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

**Філософія функціонування підприємства** — інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

**Фінанси** — система грошових відносин, що виникають на всіх стадіях розвитку організації: створення, становлення, реорганізації і ліквідації, — і мають свої специфічні особливості в залежності від форми власності.

**Фінансова стратегія** — основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. **Фінансові стратегії** розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

**Формалізовані (структуровані) цілі** — цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

**Формулювання стратегій** — процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, використовуючи відповідний інструментарій.

**Функції управління** виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

**Функціональна стратегія** — тип забезпечувальної стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.



**Характеристики стратегічної програми (проекту)** — це набір визначальних для певної програми (проекту) кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми (проекту) та оцінкою результатів її виконання.



**«Центр відповідальності»** — це узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань, які створюються в організації на основі делегування прав, обов'язків та відповідальності, які найчастіше дістають назву за тими показниками, за якими оцінюється їхня діяльність: «центри прибутків», «центри реалізації», «центри інвестицій», «центри вартості», «центри видатків».

**Центрована диверсифікація** — процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.

**Цілевстановлення** — це процес усвідомлення та формування мети, один із найважливіших елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції системи.

**Цільовий підхід** — система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід.

**Цільова програма** — структурована сукупність графа «цілі — стратегії-заходи» та набору характеристик, що є пов'язаними з цією структурою.



**«Штабне свавілля»** — це процес отримання штабами (централізованими органами управління) додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються упровадження своїх рекомендацій.



1. Закон України «Про підприємництво»
2. Закон України «Про господарські товариства»
3. Закон України «Про банки та банківську справу»
4. Закон України «Про підприємства в Україні»
5. *Алімов А. Н., Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванёв Д. Н.* Управление инновационным циклом. — К.: Наук. думка, 1993.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб: Изд-во «Питер».
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
8. Большая Советская энциклопедия. Т. 29. — М.: Сов. энциклопедия, 1975.
9. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
10. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М. Изд-во Моск. ун-та, 1995.
11. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М. МП «Сувенир», 1993.
12. *Голубков Е. П.* Использование системного анализа в принятии плановых решений. — М.: Экономика, 1982.
13. *Добров Г. М.* Прогнозирование науки и техники. — М.: Наука, 1977.
14. *Евланов Л. Г.* Основы теории принятия решений / Под ред. Е. М. Сергеева и др. Серия Экономика и управление (АНХ при СМ СССР). — М.: Экономика, 1984.
15. *Здравомыслов А. Г.* Потребности. Интересы. Ценности. — М.: Политиздат, 1986.
16. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. М., Аспект — пресс, 2002.
17. *Инновационный менеджмент. Справочное пособие.* Изд. 2-е, перераб. и доп. / Под ред. Завлина П. Н., Казанцева А. К., Миндели Л. Э. М. — Центр исследований и статистики науки, 1998 — 586 с.
18. *Казмиренко В. П.* Социальная психология организаций. — К.: 1993.
19. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
20. *Кондратьев В. В., Краснова В. Б.* Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 272 с.

21. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. С. 152—176.
22. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. М., Русская деловая литература, 1998.
23. Курс MBA по стратегическому менеджменту // Под ред. Л. Фэйз, Р. Рэнделл. — М., — Альпина паблишер, 2002.
24. *Леонов С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н.* Стратегия успеха. М., Новости, 2000.
25. *Люшкинов А. Н.* Стратегический менеджмент. М.Юнити, 2000.
26. *Маркова В. Д., Кузнецова С. Л.* Стратегический менеджмент: курс лекций. — М.: ИНФРА-М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 265 с.
27. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегии / Пер. с англ. под ред. Ю. М. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
28. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
29. *Моисеева Н. К., Анискин Ю. П.* Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. — М.: Внешторгиздат, 1993.
30. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979. — С. 74.
31. *М'ясоїд П. А.* Загальна психологія. — К.: Вища школа, 1998, 479 с.
32. *Пономаренко В. С.* Стратегічне управління підприємством. — К.: Основа, 1999. — 619 с.
33. *Попов С. А.* Стратегическое управление. 17 — модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4. — М.: Инфра — 2000. — 304 с.
34. *Ру Д., Сульс Д.* Управління / Пер. з фр. — К.: Основи, 1995.
35. *Сантавайнен Т., Воутелайнен Э. И.* Управление по результатам. — М.: Прогресс, 1988.
36. *Синк С.* Управление производительностью. — М.: Прогресс, 1989.
37. *Смолкин А. М.* Менеджмент: основі організації. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 144.
38. Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 1 / Под ред. Д. М. Карпухина, Б. З. Мильнера. — М.: Издатцентр, 1997. — 584 с.
39. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы (Логистикоориентированное проектирование бизнеса) // А. Д. Канчавели, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко и др.; Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. — М.: МГТУ им. Баумана, 2001. — 600 с.
40. *Соболь С.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К., 1994.
41. *Тарасов В. К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.
42. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, 1996. — С. 339.
43. Теория управления / Под ред. О. В. Козловой. — М.: Экономика, 1985.

44. Универсальной экономической словарь. Менеджмент, маркетинг, реструктуризация. К: Поисково — издательское агентство «Книга памяти Украины», 1999, С. 341.
45. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Проблемы теории и практики управления. — 1989. — № 2.
46. Челноков В. А. Автоматизированная система программно-целевого управления. — М.: АНХ при СМ СССР, 1980.
47. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. — М.: Экономика, 1990.
48. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова СПб.: Спец. лит-ра, 1995.
49. Abell D. F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs. — N-Y: Prentice Hall, 1980.
50. Aldrich N. E. Organizations and Enviroments. — N-Y, 1973.
51. Barbarians to Bureaucrats. Corporate Life Cycle Strategies. Lessons from the Rise and Fall of Civilisations. By Lawrence. M. Miller. Fawcett Columbine. — N-Y, 1991.
52. Bourgeois III L. J. Strategic Management from Concept to Implementation. Drydenpress, 1996
53. Bourgeois L. Strategy and Enviroment: A Conceptual Integration // Academy of Management. Rev. — 1980. — Vol. 5. — № 1.
54. Calbrath J. R, Robert K. K. Strategy implementation. — Los Angeles: West Publishing Cjmpany, 1986.
55. Chandler A. Strategy and Structura. — Boston, 1961.
56. Chandler A. D. Strategy and Structure Cambridge (MASS). 1962.
57. Dill W. Environment asan Influence on Management Autonomy Administrative Science Quaterly. — 1958. — Vol. 2. — № 3.
58. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. — N.-Y: Harper L Rom, 1974.
59. Frisch R. Lois technigues et economigues de la production. — Paris: Dunod, 1963.
60. Generald D. Bell. Orcanization and the External Environment 1997, in McGuire, op.cit.
61. Harrison J. S., Caron H. John. Strategis Management of Organizations and Stareholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.
62. Hax A. C., Majluf N. S. Strategic Management: an integretive perspective. Prentice-Hall.
63. Huse E. F. Organization Developmentand Change. — St. Paul, 1985.
64. Hofer C. W. Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies. Boston: Harvard Case Services. — 1977. — № 9-378-754.
65. Kathryn R. Harrigan. A Framework for Looking at Vartical Integation / Jornal of Business Strategy. — № 3 (Winter 1983).
66. Mintzberg H. Strategy in Three Models. California Management Rewiew, 1984.
67. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. — N-Y: Harper &Row, 1973.

68. *Minzberg H.* The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies // California Management Rev, 1987.
69. *Minzberg H.* The structuring of organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N-Y., 1979.
70. *Ohmae K.* The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. McGraw-Hill, 1982.
71. *Porter M.* From Competitive Advantage to Corporate Strategy, HBR, May — June, 1987.
72. *Porter M. E.* Competitive Advantage. — N-Y, 1985.
73. *Rowe A. J.* ets. Strategic management: a methodological approach, 4th.ed.
74. *Schwartz Peter.* The art of the long view. — N-Y: Doubleday, 1991.
75. *Steiner G. A & Steiner J. F.* Business, Govenment and Society. — N-Y: McGrow-Hall, 1991.
76. *Thompson I. D.* Organizations in Action. — N-Y, 1967.
77. *Thompson A. A., Strickland A. J. III.* Strategic Management: Consept and Cases. 1987 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

# **ЗМІСТ**

## **ЧАСТИНА I**

### **Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення**

<b>Розділ 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств (історичний огляд) . . . . .</b>	<b>7</b>
1.1. Бюджетування та фінансовий контроль. . . . .	10
1.2. Довгострокове планування. . . . .	13
1.3. Стратегічне планування. . . . .	17
1.4. Стратегічне управління. . . . .	20
<b>Розділ 2. Характеристика передумов застосування стратегічного управління на підприємствах України. . . . .</b>	<b>33</b>
2.1. Зміна завдань управління підприємством. . . . .	34
2.2. Різноманітність підприємств. . . . .	38
2.3. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. . . . .	42

## **ЧАСТИНА II**

### **Стратегічний аналіз**

<b>Розділ 3. Середовище господарської організації . . . . .</b>	<b>59</b>
3.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації . . . . .	59
3.2. Зовнішнє середовище організації. . . . .	68
3.3. Проміжне середовище (середовище завдань) організації . . . . .	75
3.4. Внутрішнє середовище організації . . . . .	95



**Розділ 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства . . . 114**

- 4.1. Сутність категорії «конкурентоспроможність» . . . . . 114
- 4.2. Конкурентоспроможність продукту . . . . . 117
- 4.3. Конкурентоспроможність підприємства . . . . . 122
- 4.4. Стратегічні групи конкурентів . . . . . 129

**Розділ 5. Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища організації . . . . . 143**

- 5.1. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу . . . . . 143
- 5.2. Прогнозування в системі стратегічного управління . . . 149
- 5.3. Методи сучасного прогнозування . . . . . 158

**ЧАСТИНА III**

**Визначення цілей, стратегій та формування «стратегічного набору»**

**Розділ 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу . . . . . 172**

- 6.1. Цільовий підхід в управлінні . . . . . 173
- 6.2. Стратегічне управління — сучасний варіант реалізації цільового підходу . . . . . 185
- 6.3. Вітчизняний та закордонний досвід стратегічного управління . . . . . 191

**Розділ 7. Мета у стратегічному управлінні . . . . . 205**

- 7.1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні . . . . . 205
- 7.2. Місія, генеральна мета підприємства . . . . . 210
- 7.3. Класифікація цілей . . . . . 216
- 7.4. «Дерево цілей підприємства» . . . . . 220

**Розділ 8. Сутність стратегії та «стратегічний набір» . . . . . 233**

- 8.1. Сутність стратегії . . . . . 233
- 8.2. «Стратегічний набір» . . . . . 240
- 8.3. Загальні та загальноконкурентні стратегії . . . . . 248
- 8.4. Продуктово-товарні стратегії . . . . . 271
- 8.5. Ресурсні стратегії . . . . . 316
- 8.6. Функціональні стратегії . . . . . 348
- 8.7. Комплексні стратегії . . . . . 400

**ЧАСТИНА IV**  
**Стратегічне планування**

<b>Розділ 9. Сутність стратегічного планування</b> . . . . .	416
9.1. Основні підходи до формулювання стратегій. . . . .	416
9.2. Мета та принципи стратегічного планування. . . . .	420
9.3. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання. . . . .	424
9.4. Моделі стратегічного планування. . . . .	431
<b>Розділ 10. Стратегічні плани, проекти та програми</b> . . . . .	445
10.1. Зміст і структура стратегічного плану. . . . .	445
10.2. Стратегічні плани, проекти та програми. . . . .	449
10.3. Система стратегічних, поточних та оперативних планів організації. . . . .	455
10.4. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм. . . . .	463

**ЧАСТИНА V**  
**Підсистеми забезпечення стратегічного управління**

<b>Розділ 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління (ОСУ)</b> . . . . .	483
11.1. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗ СУ). . . . .	483
11.2. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку. . . . .	486
11.3. Характеристика ОСУ стратегічного типу. . . . .	490
11.4. Концептуальні основи формування ОСУ стратегічного типу . . . . .	517
11.5. Етапи формування ОСУ стратегічного типу. . . . .	521
<b>Розділ 12. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління (ФЕЗ СУ)</b> . . . . .	541
12.1. Роль фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні. . . . .	541
12.2. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління ФЕЗ. . . . .	545
12.3. Поточне та стратегічне бюджетування. . . . .	554
12.4. Економічні відносини між окремими підрозділами організації . . . . .	563

<b>Розділ 13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу</b> . . . . .	576
13.1. Характеристика системи соціально-психологічного упровадження стратегічних змін. . . . .	576
13.2. Аналіз «поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку. . . . .	598
13.3. Управління стратегічними змінами в організації. . . . .	602
13.4. Система мотивації в стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки. . . . .	610
<b>Розділ 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління</b> . . . . .	633
14.1. Сутність стратегічної інформації. . . . .	633
14.2. Інформаційна система стратегічного управління. . . . .	642
14.3. Облік і контроль у системі стратегічного управління. . . . .	648
14.4. Аналіз у системі стратегічного управління. . . . .	665
Глосарій . . . . .	671
Література . . . . .	692

*Навчальне видання*

**ШЕРШНЬОВА Зоя Євгенівна**

# **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Підручник**

Видання друге, перероблене і доповнене

Редактор *О. Бондаренко*  
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*  
Технічний редактор *Т. Піхота*  
Коректор *О. Коновал*  
Верстка *Т. Мальчевської*

Підп. до друку 12.04.04. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.  
Гарнітура Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 40,68.  
Обл.-вид. арк. 46,07. Наклад 5600 прим. Зам. № 03-2564.

Київський національний економічний університет  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1  
Тел./факс: (044) 458-00-66; 456-64-58  
E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)

Друк ПП «Гарант Сервіс»  
03067, м. Київ, вул. Машинобудівна, 46  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №1256 від 10.02.2003)  
Тел./факс: (044) 206–20–75; 206–20–76