

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет міжнародних відносин

Серія: “Міжнародні економічні відносини”

Наталія Горін

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Електронні матеріали лекцій

для другого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти для здобувачів зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

Львів 2023
ЛНУ ім. Івана Франка

УДК 005.21(075.8)

Затверджено на засіданні кафедри міжнародних економічних відносин Львівського національного університету імені Івана Франка. Протокол №8 від 9 лютого 2023 р.

До видання рекомендувала Вчена Рада факультету міжнародних відносин Львівського національного університету імені Івана Франка. Протокол № 19 від 28 лютого 2023 р.

Рецензент – д.е.н., проф. Українець Л.А.

Відповідальний за випуск – д.е.н., проф. Грабинський І.М.

Горін Н.В.

Стратегічний менеджмент: Електронні матеріали лекцій. Електронне навчальне видання. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. – 138 с.

•

У електронних матеріалах лекцій розкриваються основні положення структури, стану, ключових тенденцій, особливостей розвитку та механізму реалізації стратегічного менеджменту. Виділяються проблеми розвитку стратегій компаній на глобальних ринках, на які потрібно звернути увагу. Електронні матеріали лекцій містять тематичний план та огляд курсу “Стратегічний менеджмент”, загальні положення щодо системи поточного та підсумкового контролю знань, список рекомендованої основної та додаткової літератури.

Для працівників навчальних закладів і наукових установ, студентів, аспірантів, фахівців з міжнародних економічних відносин.

Адреса кафедри міжнародних економічних відносин: вул. Університетська, 1, кімн. 256, Львів 79000; тел.: +380-(32)-296-47-81; e-mail: ier.dep.intrel@lnu.edu.ua.

Офіційна сторінка: <https://intrel.lnu.edu.ua/department/mizhnarodnyh-ekonomichnyh-vidnosyn>

© ЛНУ ім. Івана Франка, 2023

ЗМІСТ

ЗМІСТ	Номер сторінки
Вступ	4
I. Тематичний план навчального курсу “Стратегічний менеджмент”	5
II. Теми семінарських занять	6
III. Мета і завдання навчального курсу	7
IV. Навчальні матеріали:	
Тема 1. Дослідження теоретичних основ стратегічного менеджменту.	8
Тема 2. Теоретичний аналіз формування стратегії організації.	33
Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища організації. Макросередовище	51
Тема 4. Аналіз мікросередовища організації в стратегічному менеджменті.	58
Тема 5-6. Вибір і формування стратегії компанії: корпоративні та товарно-продуктові стратегії	69
Тема 7. Аналіз формування ресурсних стратегій	90
Тема 8. Вибір і формування функціональних стратегій підприємства	116

ВСТУП

Вихід України на міжнародні ринки, використання конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг передбачає ефективне застосування механізмів ефективного стратегічного менеджменту.

У процесі вивчення дисципліни розглядаються значення, мета і завдання стратегічного менеджменту, процес формування стратегії організації, а саме формулювання стратегічного бачення, стратегічного мислення, етапи розробки стратегій. Вивчаються особливості та відмінності функціонування стратегій управління організаціями. Особлива увага приділяється питанням процесу забезпечення реалізації стратегії підприємства: головні переваги, реінжиніринг і структура; бюджети, політики, найкраща практика, системи підтримки і винагороди; культура і керівництво.

Потрібно відмітити, що питання теорії і практики стратегічного менеджменту висвітлювалися як вітчизняними, так і зарубіжними вченими у низці підручників, навчальних посібників, монографій, а також у багатьох наукових статтях та дослідженнях (див. список рекомендованої літератури). У пропонованих електронних матеріалах лекцій здійснено тематичний огляд навчального курсу “Стратегічний менеджмент”, у якому подано короткі виклади основних положень до вивчення дисципліни з методичними порадами до аналізу проблем, які розглядаються у тій чи іншій темі навчального курсу.

Обізнаність із програмою навчального курсу “Стратегічний менеджмент” дозволить студентам ще до вивчення конкретних тем курсу сформулювати уявлення про тематику та план лекцій, зробити короткі записи та виписки з наукових статей, підручників, посібників, монографій, у яких міститься інформація, що відноситься до тієї чи іншої теми курсу і яка може стати у нагоді для виступу на семінарі, виконання практичного завдання, написання есе, підготовки до іспиту.

В електронному виданні подані матеріали, зібрані зі вторинних літературних джерел, які мають науково-практичну цінність. Пряме цитування джерел не проводилося. Список джерел вказаний у матеріалах електронного видання.

I. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	Усього	у тому числі:		
		лекції	семінарські заняття	самостійна робота
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту				
Тема 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту.	10	2	2	6
Тема 2. Теорія формування стратегії організації.	10	2	2	6
Тема 3. Зовнішнє середовище організації. Макросередовище	12	2	2	8
Тема 4. Середовище організації в стратегічному менеджменті. Мікросередовище	12	2	2	8
Разом – змістовий модуль 1	44	8	8	28
Змістовий модуль 2. Практичні підходи до реалізації стратегічного менеджменту.				
Тема 5. Вибір і формування стратегії компанії: корпоративні стратегії диверсифікації	12	2	2	8
Тема 6. Вибір і формування стратегії компанії: товарно-продуктові стратегії підприємства	12	2	2	8
Тема 7. Основи формування ресурсних стратегій	12	2	2	8
Тема 8. Функціональні стратегії підприємства в системі стратегічного менеджменту	10	2	2	6
Разом – змістовий модуль 2	46	8	8	30
Усього годин	90	16	16	58

II. Теми семінарських занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
Тема 1.	Дослідження теоретичних основ стратегічного менеджменту.	2
Тема 2.	Теоретичний аналіз формування стратегії організації.	2
Тема 3.	Аналіз зовнішнього середовища організації. Макросередовище	2
Тема 4.	Аналіз мікросередовища організації в стратегічному менеджменті.	2
Тема 5.	Вибір і формування стратегії компанії: корпоративні стратегії диверсифікації	2
Тема 6.	Вибір і формування стратегії компанії: товарно-продуктові стратегії підприємства	2
Тема 7.	Аналіз формування ресурсних стратегій	2
Тема 8.	Вибір і формування функціональних стратегій підприємства	2

III. Мета і завдання навчального курсу

У сучасних умовах збільшення взаємозалежності економік країн світу зростає і актуальність та значення курсу “Стратегічний менеджмент”. Розуміння процесів міжнародного обміну товарами і послугами, руху факторів виробництва і формування стратегій розвитку компаній є необхідним для ефективної підготовки спеціалістів з міжнародних відносин.

Метою навчального курсу є формування у студентів знань стосовно теоретичних підходів до стратегічного менеджменту організацій, установ, підприємств та отримання практичних навичок щодо прийняття фахових стратегічних рішень в процесі управління діяльністю компаній на будь-якому етапі та у будь-якій сфері їх діяльності.

Цілі та завдання навчального курсу полягають у:

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

Тема 1. СТРАТЕГІЧНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ:
теоретичні основи

Література:

- Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: “Каравела”, 2012. – 480 с.
- Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2019. – 376 с.
- Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2017. – 224 с.
- Тертичка В. Стратегічне управління : Підручник. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с.
- Leinwand P., Mainardi C.R. Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap Hardcover – Harvard Business Review, 2016. – 288 p.
- Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. - Irwin Professional Publishing, 2012. – 450 p.
- <http://www.management.com.ua/> - портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців.
- Parrish, David. Strategic Planning: Vision and Success. – Online Course <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/publishingcreative-europe-course?fbclid=IwAR22K4Af-8uL8wlkqp1xiplkqbbZSh7-mHFHm-XJeabJiY1Fla0cCnvhoos>

План:

1. Стратегічний менеджмент – зміст та ключові поняття. Місія та цілі організації.
2. Стратегічне мислення та стратегічне бачення

1. Стратегічний менеджмент – зміст та ключові поняття.

Стратегічний менеджмент

у системі загального менеджменту можна розглядати як

сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень відносно формування місії та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів в ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.

Стратегічний менеджмент:

Стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення місії організації та досягнення її цілей.

- **Місія** – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація).
- **Цілі організації** – це система показників, які організація ставить собі за мету досягти у коротко-, середньо- та довгостроковому періоді

Стратегія формується та розробляється вищим керівництвом, а її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління.

З початку 60х рр. минулого століття це поняття широко застосовується фахівцями в галузі з позицій теорії та практики управління підприємством як набір правил, яким буде керуватися підприємство при прийнятті управлінських рішень. Стратегію переглядають і як загальний комплексний план, який забезпечить виконання місії і поставлених цілей підприємства.

МІСІЯ організації - чітко сформовані принципи її існування.

Місія це конкретний орієнтир розвитку організації. Проголошення місії - це визначення тих орієнтирів і загальних цілей, яких намагається досягти організація. Це те, що в остаточному підсумку вона хоче отримати від своєї діяльності.

Особливе значення місії для діяльності організації полягає в тому, що вона:

- - базис, точка опори для всіх управлінських рішень організації, для подальшого визначення її цілей і завдань;
- - створює впевненість, що організація прагне до несуперечливих, зрозумілих, порівнювальних цілей;
- - допомагає зосереджувати зусилля працівників на обраному напрямі, об'єднувати їх дії;
- - створює порозуміння і підтримку серед зовнішніх учасників, тих, які зацікавлені в її успіху.

Пітер Друкер про місію організації: «Бізнес не визначається ані назвою компанії, ані її статутом. Він визначається потребою, яку задовольняє споживач, купуючи товар або послугу. Місією і ціллю будь-якого бізнесу є задоволення споживача. Тому на питання «В чому полягає наш бізнес?» можна відповісти тільки дивлячись на бізнес ззовні, з точки зору споживача або ринку».

МІСІЯ організації:

Зміст місії повинен формуватися з кількох компонентів:

- 1. Опис продуктів (послуг), які надає організація.
- 2. Визначення своїх основних споживачів.
- 3. Загальне визначення цілей організації.
- 4. Технологія - характеристика технологічних процесів, інноваційних підходів.
- 5. Філософія - базові погляди на цінності організації, які слугують основою для системи мотивації.
- 6. Внутрішня концепція, в рамках якої організація описує власне враження про себе, називаючи джерела своєї сили.
- 7. Зовнішній образ організації, її імідж, що підкреслює економічну та соціальну відповідальність організації перед партнерами, споживачами, суспільством у цілому.

Цілі організації — сформульовані у процесі стратегічного планування конкретні кінцеві результати, яких підприємство прагне досягти через певний проміжок часу

П.Друкер (книга «Практика менеджменту») вважає, що цілі мають визначатися в 8-ох областях діяльності організації:

1. визначенням типу (типів) ринків, на якому вона повинна працювати;
2. установленням типу продукту, що випускається на даний ринок;
3. визначенням рівня планованого прибутку;
4. установленням типу і джерела необхідних ресурсів;
5. відношенням до нововведень і припустимого ризику;
6. задоволенням потреб персоналу;
7. забезпеченням суспільного визнання її діяльності в більш широкому соціумі;
8. розвитком менеджменту як головного фактора організаційного розвитку

Цілі організації :

Д. Мак-Грегор запропонував виділити чотири взаємозалежних етапи процесу управління за цілями:

- 1) розроблення чітких, коротких формулювань цілей;
- 2) розроблення реалістичних планів їх досягнення;
- 3) систематичний контроль, вимірювання та оцінювання роботи і результатів;
- 4) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів

Види цілей:

1. **Економічні цілі**, скеровані на оптимізацію всього процесу використання ресурсів фірми.
2. **Інвестиційні цілі** – забезпечення достатнього рівня повернення інвестицій в довгостроковому періоді.
3. **Соціальні або позаекономічні цілі** – відповідають потребам та особистим устремлінням робітників.
4. **Цілі, що відповідають очікуванням впливових зовнішніх представників** (окремих власників акцій або компаній, що володіють часткою акцій фірми).
5. **Фінансові цілі** – це фінансові результати та підсумки діяльності, заплановані менеджерами, як також зростання доходів, рівень окупності інвестицій, зростання дивідендів, зростання курсу акцій, достатній рівень готівки, кредитоспроможність.
6. **Стратегічні цілі** – пов'язані зі зростанням конкурентоспроможності та покращенням становища на ринку та можуть формулюватися як зростання частки ринку; випередження конкурентів за якістю продукції, рівнем обслуговування клієнтів, інноваційних розробок, витрат; поліпшення репутації компанії; поліпшення становища на міжнародному ринку; лідерство в технологічній сфері; використання перспективних маркетингових можливостей тощо.

Стратегічний менеджмент провідних країн світу

ґрунтується на трьох концепціях розвитку:

- **Концепція управління за результатами** (**фінська концепція** (Тімо Санталайнен, Ееро Воутілайнен, Пертті Порреніе, Іоуко Х. Ніссен)) характерна для європейських країн. Її сутність — постійно тримати у полі зору прогнозований результат, націлення керівників на результативність.
- **Концепція управління за цілями** (Пітер Друкер, Дуглас МакГрегор) притаманна менеджерам Японії. Особливість такого управління полягає у тому, що діяльність стає відображенням місії, кожен керівник в організації від найвижчого до найнижчого рівня повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників вищого рівня.
- **Концепція стратегічних зон** — дотримуються управлінці США, в її основі лежить визначення пріоритетів розвитку організації. Кожна стратегічна зона- це окремий сегмент ринку, і головними чинниками у ній є потреби та продукти, які задовільняють ці потреби.

Класифікація стратегій

(залежно від обраного об'єкта стратегічного управління):

- **Корпоративна стратегія** – стратегія підприємства в цілому;
- **Бізнес-стратегія** (ділова або конкурентна) – стратегія окремого підрозділу підприємства або його бізнес-процесів;
- **Функціональна стратегія** – стратегія функціональної зони господарювання або його функціональних служб.

Стратегічний менеджмент тісно пов'язаний з поняттям стратегічного планування як однією з основних функцій менеджменту.

Проте стратегія менеджменту забезпечує основу для управління в цілому та для здійснення усіх основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю, регулювання. Відтак доцільно говорити і про стратегічний аналіз, і про стратегічну організацію, і стратегію контролю, і стратегію регулятивно-корекційної діяльності.

Планування – відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення.

- **стратегічне планування –**

передбачає розробку стратегії підприємства через встановлення місії і цілей організації, аналіз зовнішнього середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив.

- **планування реалізації стратегії (поточне, тактичне планування) –**

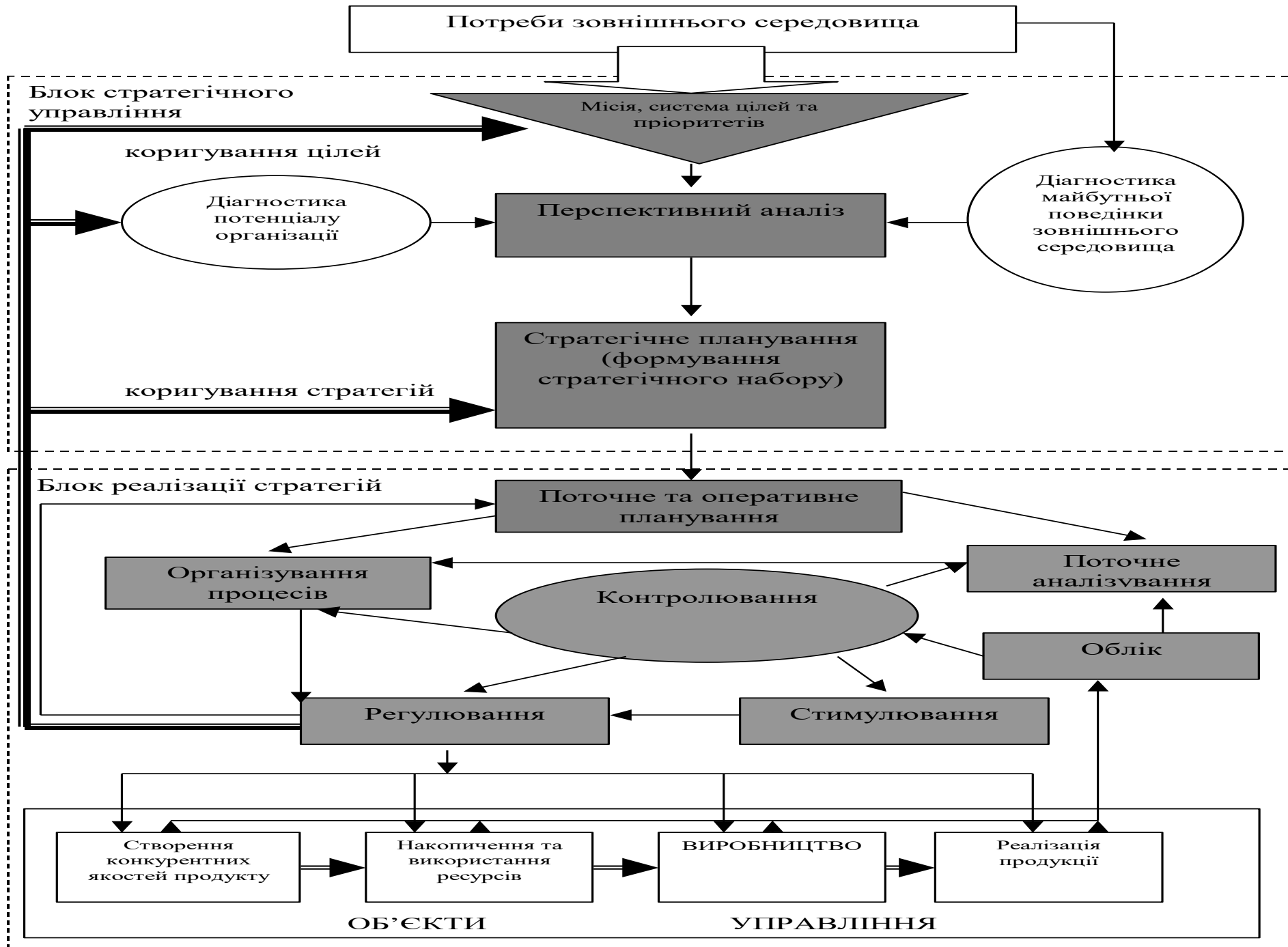
короткочасна економічна поведінка, лінія економічних дій, яка розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації і зі стратегічних цілей.

Розробка середніх і короткострокових планів відноситься до тактичного планування будь-якого підприємства.

- **оперативне планування –**

поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт.

Це те, чим щодня займається менеджер на підприємстві: планування підрозділів роботи підприємства на невеликий проміжок часу: день, місяць, квартал, півріччя, рік.



10 ознак поганої стратегії:

1. Її сутність складно донести кількома реченнями., зате вона містить купу таблиць, ілюстрацій, прогнозів. Але, насправді, суть хорошої стратегії можна донести кількома реченнями.
2. Вона не визначає жодної ключової та не вирішує жодної конкретної проблеми, а містить лише загальні фрази.
3. Ви не можете її використовувати під час прийняття рішень, оскільки – див. п.2.
4. У кінці періоду ви не зможете визначити чи реалізували ви її.
5. У вас немає конкретної відповідальної особи за її реалізацію.
6. Ви не можете визначити способи досягнення стратегічних цілей.
7. Ви не визначили ринок, на якому будете її реалізовувати.
8. Невідомо, які ресурси та компетенції необхідні для її реалізації.
9. Про неї знаєте лише ви, а жоден ключовий співробітник про неї гадки не має.
10. Вона не амбіційна та не надихає.

Parrish, David. Strategic Planning: Vision and Success. – Online Course

- <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/publishingcreative-europe-course?fbclid=IwAR22K4Af-8uL8wIkqp1xiplkqbbZSh7-mHFHm-XJeabJiY1Fla0cCnvhoos>
- **Бачення** – перспективний образ організації: повинно бути загальним, тобто його повинні розділяти усі працівники організації, а не лише лідер, вище керівництво і ключові співробітники.
- **Успіх** – необхідно мати чітке визначення, що для вас означає успіх
- **Розвиток діяльності** - необхідно мати чітке уявлення щодо того, у якому напрямку Ви хочете рухатися далі.

10 правил Воррена Баффета для успіху:

1. Реінвестуйте свої прибутки
2. Будьте готові бути різними
3. Ніколи «не смокчіть свій палець» (не зволікайте)
4. Плануйте продажі до старту
5. Стежте за дрібними витратами
6. Обмежуйте свої позики
7. Будьте наполегливі
8. Знайте, коли вийти
9. Оцініть ризики
10. Розумійте, в чому полягає успіх

2. Стратегічне мислення та стратегічне бачення

- [Think globally, act locally.](#) Мислити глобально - діяти локально
- Девід Броуер, тричі претендент на Нобелівську премію миру
- Одне з головних кредо професора Богдана Гаврилишина - видатного українського економіста і громадського діяча, засновника Світового економічного форуму в Давосі, члена Римського клубу.
- Девіз Римського клубу
- Основний принцип успішного стратегічного менеджера

ОСНОВНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ І БАЧЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Стратегічне мислення	Стратегічне бачення
<p>Що ми можемо зробити?</p> <ul style="list-style-type: none">•- Сильні сторони;•- слабкі сторони	<p>Чи підтримують стратегію наші процеси та системи?</p>
<p>Що ми могли б зробити?</p> <ul style="list-style-type: none">•- Можливості;•- загрози	<p>Чи підтримує стратегію наша організаційна структура?</p>
<p>Що ми хотіли б зробити?</p> <ul style="list-style-type: none">•- Бажання;•- цілі	<p>Чи відповідає стратегії наша організаційна культура?</p>
<p>Що ми повинні зробити?</p> <ul style="list-style-type: none">•- Повноваження;•- відповідальність	<p>Яке потрібне лідерство (керівництво) для реалізації нашої стратегії?</p>

Для успішного опанування навичок стратегічного мислення необхідно мати на увазі стадії прийняття рішення:

- аналіз (розчленування завдання на частини);
- синтез (з'єднання частин по-новому);
- оцінка (вивчення наслідків того, що утворилося).

У прийнятті стратегічних організаційних рішень слід акцентувати увагу на таких складових:

- - **процеси та системи**: ми присвячуємо себе клієнтам (ми спрямовані на зовнішній світ і націлюємо свої зусилля на те, щоб передбачити, визначити й задовольнити потреби наших клієнтів краще, ніж конкуренти, і отримати при цьому прибуток); ми даємо клієнтам продукт найвищої якості (ми добиваємося задоволення потреб наших клієнтів, надаючи послуги такої якості, яка перевищує їх очікування. Рівень задоволення наших клієнтів оцінюється постійно і професійно);
- - **організаційна структура**: ми цінуємо та визнаємо важливість колективної праці (ми - колектив, і будемо працювати як колектив. Співпраця між окремими працівниками та підрозділами є головним фактором у процесі передачі ресурсів усієї організації клієнтові); ми практикуємо відкрите спілкування (ми ведемо безперервний діалог між усіма структурними підрозділами на всіх рівнях);
- - **організаційна культура**: ми наполягаємо на особистій чесності й гарантуємо повну конфіденційність (чесність - наша фундаментальна цінність, і ми завжди забезпечуємо конфіденційність у стосунках з усіма клієнтами); наша корпоративна культура орієнтована на досягнення результату (винагорода залежить від результатів діяльності);
- - **лідерство**: ми допускаємо особисту відповідальність (підкреслюємо важливість делегування повноважень, обов'язків і відповідальності); ми віддані справі підвищення кваліфікації та особистого розвитку (необхідне на даний момент підвищення кваліфікації є постійною рисою нашої конкурентної стратегії).

Відповідно до способу стратегічного бачення можна виділити такі **типи організацій** залежно від їх поведінки на ринку:

- - які керують подіями;
- - які реагують на події;
- - які стежать за розвитком подій;
- - які розмірковують, чому так сталося.

Концепція «бачення» має чимало прихильників у сучасних організаціях, її значення обумовлюється такими **факторами**:

1. Бачення є хорошим засобом мотивації персоналу організацій, особливо великих, децентралізованих. Воно допомагає згуртувати діяльність людей в єдиному напрямі, об'єднати особисті ідеали всіх учасників організації в один еталон цінностей.
2. Бачення створює відчуття перспективи в діяльності організації, забезпечує спадковість її послідовних цілей. Будь-яка мета обмежує рамки діяльності організації, а бачення не має «фінішної стрічки», воно створює імпульс для постійного прогресу.

5 напрямків розвитку стратегічного мислення:

1. Вчитися передбачати

2. Використовувати візуалізацію

3. Продумувати запасні варіанти

4. Враховувати минулий досвід — як свій, так і чужий

5. Розвивати логічне мислення, виходячи за рамки звичного

Тема 2. Теорія формування стратегії організації

План:

1. Еволюційний розвиток стратегічного менеджменту
2. Закони, закономірності та принципи стратегічного менеджменту
3. Етапи процесу стратегічного менеджменту

1. Еволюційний розвиток стратегічного менеджменту

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1. Управління за відхиленнями (поточне управління) та бюджетування	<i>Початок ХХ століття:</i> Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Гант та ін. виокремили планування як функцію управління. Проте планування розглядалось в умовах стабільності внутрішнього та зовнішнього середовища. Планування, орієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів.
Фаза 2. Довгострокове планування, управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього	<i>50-ті роки ХХ століття:</i> в умовах ринкової економіки в теорії та практиці управління почали виокремлювати довгострокове планування (<i>longrange planning</i>). Воно передбачало необхідність прогнозування тенденцій зростання показників виробництва. Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення майбутнього.
Фаза 3. Стратегічне планування, управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище.	<i>60-90-ті роки ХХ століття:</i> довгострокове планування стало цільовим і передбачало альтернативність розвитку організацій залежно від змін у зовнішньому середовищі та ресурсних можливостей. Таке планування отримало назву стратегічного (<i>strategic planning</i>). А. Чандлер, К. Ендрюс, І. Ансофф, М. Портер та ін. дослідники управління розгорнули інтенсивні пошуки обґрунтування переваг стратегічного планування, намагались схематизувати процедуру цієї діяльності. Опанування «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації. Стратегічне планування розробляє стратегічні відповіді на дії конкурентів у категоріях «продукт-ринок».

1. Еволюційний розвиток стратегічного менеджменту

<p>Фаза 4. Стратегічне управління (стратегічний менеджмент).</p> <p>Стратегічне планування, що пронизує всі системи підприємства</p>	<p><i>Кінець ХХ— початок ХХІ століття:</i> До основних передумов посилення стратегічного характеру управління можна віднести насамперед інтенсивність конкурентної боротьби, розвиток науково-технічного прогресу, нестабільність (мобільність) зовнішнього середовища тощо.</p> <p>Орієнтація на майбутнє і підготовка майбутнього. Передбачення та моделювання майбутнього, співпраця на базі домовленостей.</p> <p>Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення зазначених фаз.</p> <p>Ключові стратегічні рішення приймаються швидко і незалежно від циклу планування. Випереджаюче управління по відношенню до встановлення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.</p> <p>Увага приділяється не тільки плануванню перспектив розвитку, а їх аналітичному обґрунтуванню, організації реалізації, контролінгу показників розвитку та можливостей їх коригування. Г. Мінцберг зробив висновки, що стратегія — це явище синтезу.</p>
--	--

2. Закони менеджменту:

1. **Закон спеціалізації управління.** Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.
2. **Закон інтеграції** управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.
3. **Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації** управління. Покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.
4. **Закон демократизації управління.** Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.
5. **Закон економії часу** в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через упровадження передових методів і прийомів праці.
6. **Закон пропорційного розвитку систем** управління. Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Закономірності менеджменту:

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту.

Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процесу менеджменту;
- функцій та методів менеджменту;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем організації;
- внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- розвитку менеджменту тощо.

Принципи менеджменту (за А.Файолем*):

1. **Поділ праці** — передоручення працівникам окремих операцій і, як наслідок, підвищення продуктивності праці, з огляду на те, що персонал отримує можливість зосередження своєї уваги.
2. **Влада і відповідальність** — право віддавати накази повинно бути врівноважено відповідальністю за їх наслідки.
3. **Дисципліна** — необхідність дотримання правил, встановлених всередині організації. Для підтримки дисципліни необхідна наявність на всіх рівнях керівників, здатних застосовувати адекватні санкції до порушників порядку.
4. **Єдиноначальність** — кожен працівник звітує тільки перед одним керівником і тільки від нього отримує розпорядження.
5. **Єдність дій** — група працівників повинна працювати тільки за єдиним планом, спрямованому на досягнення однієї мети.
6. **Підпорядкованість інтересів** — інтереси працівника або групи працівників не повинні ставитися вище за інтереси організації.
7. **Винагорода** — наявність справедливих методів стимулювання працівників.
8. **Централізація** — природний порядок в організації, що має керуючий центр. Ступінь централізації залежить від кожного конкретного випадку.
9. **Ієрархія** — організаційна ієрархія, яка не повинна порушуватися, але яку, в міру можливості, необхідно скоротити, щоб уникнути шкоди.
10. **Порядок** — певне місце для кожної особи і кожна особа на своєму місці.
11. **Справедливість** — повага і справедливість адміністрації до підлеглих, поєднання доброзичливості та правосуддя.
12. **Стабільність персоналу** — плинність кадрів послаблює організацію і є наслідком поганого менеджменту.
13. **Ініціатива** — надання можливості прояву особистої ініціативи працівникам.
14. **Корпоративний дух** — згуртованість працівників, єдність сили.

* Анрі Файоль (1841-1925) - французький економіст, підприємець, інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління.

Принципи сучасного менеджменту:

- 1. Людиноцентризм** - менеджмент обертається навколо людини. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до сумісної діяльності, надати їх зусиллям ефективності і згладити присутні їм слабкості, адже людська здатність вносити вклад в суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємствами, як і від власних зусиль і віддачі людей.
- 2. Культуроцентризм.** Оскільки менеджмент пов'язаний з інтеграцією людей в їх загальному підприємстві, він глибоко вкорінився в культурі. Те, що менеджери роблять в різних країнах світу, є, по суті справи, однаковим. Те, як вони це роблять, може бути зовсім різним. Один із основних висновків, які стоять перед менеджерами, полягає якраз в тому, щоб віднайти і розпізнати ті елементи їх власної традиції, історії і культури, які можна використати як будівельні блоки модернізованої системи управління.
- 3. Цілеспрямованість.** Кожне підприємство вимагає від менеджменту простих, чітких і єдиних завдань. Його місія полягає в тому, щоб згуртувати своїх членів навколо загальних цілей. Без цієї умови це не підприємство, а натовп.
- 4. Розвиток потреб та можливостей їх задоволення кожного члена організації.** Завданням менеджменту є також те, щоб підприємство і кожен його член розвивали як свої потреби, так і можливості їх задоволення. Підготовка і розвиток людей повинні здійснюватися на будь-якому рівні організації, вони не повинні зупинятися ні на хвилину.
- 5. Комунікація:** будь-яке підприємство складається із людей з різними навичками і пізнаннями, які виконують різні види робіт, тому воно повинно будуватися на комунікації між робітниками і на їх індивідуальній відповідальності.
- 6. Клієнтоорієнтованість:** підприємство ніколи не досягає результатів у лише за межа своїх власних стінах; в рамках підприємства існують лише центри, які створюють вартість, однак результат досягається ми підприємства.

3. Етапи процесу стратегічного менеджменту

- етап визначення місії та цілей діяльності організації;
- етап аналізу та формування потенціалу організації;
- етап розробки стратегій діяльності організацій;
- етап формування та забезпечення функціонування механізму реалізації стратегій.



Рис .1. Складові формування стратегії організації

Складові формування стратегії організації:

1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування – полягає в підборі та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та минулих стратегій.
2. Визначення місії (загальної цілі) організації – чітко вираженої причини існування організації.

Напрями місії: турботу про працівників, виробництво, зростання та фінансування підприємства, виробничі технології, методи виходу й функціонування на ринку, пошук потенційних ринків, задоволення потреб споживача (наприклад, забезпечення споживачів продукцією за помірні ціни).

Визначення цілей організації, які конкретизують її подальшу діяльність. Цілі повинні бути конкретними і підлягати вимірюванню, охоплювати всі рівні управління, мати різну тривалість (довгострокові – 3-5 років, середньострокові – 1-3 роки, короткострокові – до 1 року), бути досяжними та зрозумілими, взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими: прибутковість, ринки, рентабельність, продуктивність, фінансові ресурси, виробничі потужності, інновації, трудові ресурси, організаційні зміни, соціальна відповідальність.

Складові формування стратегії організації:

3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища –

використовуються такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, факторного аналізу, статистичного та соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків тощо.

4 та 5. Оцінка та аналіз чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється з метою контролю можливостей та перешкод у роботі організації з боку зовнішніх та внутрішніх чинників, при цьому передбачається встановлення ступеня впливу цих факторів та можливостей адаптації до них підприємства.

Складові формування стратегії організації:

6. Виконання розрахунків та обґрунтування проектних рішень полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних, ін.), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявленні тенденції їх зміни, а також у підборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегії.

Мета - визначення, чи організація має внутрішні сили для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявлення внутрішніх слабких сторін, які можуть ускладнити її становище.

Дослідження здійснюються у таких напрямках:

- маркетингова діяльність (наприклад, частка ринку, збут),
- стан фінансів (наприклад, структура капіталу),
- стан виробництва (наприклад, виробничий процес, система контролю якості продукції, стан обладнання, технологій),
- використання робочої сили (наприклад, кваліфікація та компетентність працівників, плінність кадрів),
- культура та імідж організації,
- виробничо-господарська діяльність в цілому.

Складові формування стратегії організації:

Для визначення сильних та слабких сторін у виробничо- господарській діяльності підприємства варто розрахувати та проаналізувати наступні показники із використанням абсолютного приросту та темпу росту:

1. **Продуктивність праці одного працюючого** – відношення обсягу випуску (або реалізації) продукції до чисельності працюючих. Зростання показника характеризує сильну сторону підприємства.
2. **Середня заробітна плата** – відношення фонду оплати праці до чисельності працюючих.
3. **Фондовіддача** – відношення вартості основних виробничих фондів до обсягу виготовленої продукції.
4. **Матеріаловіддача** – відношення матеріальних витрат до обсягу виготовленої продукції.
5. **Рентабельність продажу** – відношення чистого прибутку підприємства (або балансового) до обсягу реалізованої продукції.

6. Виконання розрахунків та обґрунтування проектних рішень

Формальні методи прогнозування

КІЛЬКІСНІ:

- **Прогнозна екстраполяція.** Базується на перенесенні тенденцій зміни тих чи інших характеристик об'єкта, що кількісно склались в аналізованому періоді, на прогнозований період.
- **Барометричні методи.** Такі методи базуються на використанні статистичних показників (кількість зайнятих, рівень інфляції, кредитна ставка, рівень оподаткування, рівень інвестування тощо), які вказують напрям розвитку конкретних економічних сфер.
- **Математичне моделювання.** Базується на формуванні математичних (формалізованих) моделей, які передбачають установлення зв'язку (кореляції) між певними величинами.

ЯКІСНІ:

- **Індивідуальні оцінки: інтуїтивні, раціональні, комбіновані.** Базуються на передбаченні певних подій окремим спеціалістом конкретної галузі діяльності. При цьому прогнозування може здійснюватись на основі його інтуїції, суджень, досвіду, знань чи під впливом поєднання вищезгаданих чинників.
- **Колективні експертні оцінки.** Ґрунтуються на залученні фахівців певного спрямування, які формують спільне узгоджене судження щодо можливого розвитку досліджуваного явища:
- ✓ **«Мозкова атака»** базується на активізації творчого потенціалу експертів при формуванні прогнозів шляхом відкритої генерації ідей, формулювання контраргументів та пошуку групового рішення щодо найоптимальнішого шляху розвитку об'єкта прогнозування;
- ✓ **Метод «Дельфі»**, характеризується певними особливостями групової взаємодії експертів: повна анонімність експертів, доступ до результатів попередніх турів опитування, формування висновків відповідно до статистичної пріоритетності прогнозів експертів.
- ✓ **Опитування споживачів.** Базується на результатах соціологічного опитування клієнтів.
- ✓ **Оцінки збутовиків.** Ґрунтуються на передбаченні попиту групою досвідчених спеціалістів зі збуту, торговельних посередників тощо.
- ✓ **Оцінки журі.** Базується на поєднанні та усередненні думок експертів — членів журі (ради, комісії тощо).

Складові формування стратегії організації:

7. **Формування та аналіз вибору стратегій** полягає у розробленні можливих для організації стратегій або окремих складових стратегічного плану.

Вибір варіанту альтернативного плану здійснюється на підставі результатів розгляду альтернативних варіантів оперативних планів на відповідність встановленим стандартам і критеріям, за допомогою переліку планових ключових показників, а також заходів, які забезпечать досягнення запланованого та бюджету організації.

SWOT Analysis

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats

Матриця БКГ

Матриця МакКінзі

Порівняння моделей стратегічного планування

Моделі / Характерні ознаки	Модель на основі «стратегічної прогалини»	Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг	Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу	Модель, яка враховує розміри підприємств
На що робиться акцент	- на наявні тенденції розвитку - на показники діяльності	- на врахування інтересів акціонерів	- на довгострокову конкурентоспроможність	- на надійну репутацію - на створення «доброго імені»	- на розміри підприємства
Методологія аналізу	- розрахунок верхньої та нижньої межі «стратегічної прогалини»	- SWOT-аналіз - прийняття рішень акціонерами	- визначення ключових факторів успіху та заходи щодо їх реалізації	- розробка та впровадження заходів щодо створення якісної продукції - застосування механізмів PR	- впровадження системи стратегічного управління - діагностика середовища
Переваги	- приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» - розробка поля стратегічних рішень	- врахування інтересів акціонерів - визначення ринкових переваг бізнесу	- підвищення інноваційного рівня підприємства - детальний аналіз діяльності конкурентів - розвиток міжнародних зв'язків	- використання концепції соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством - це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування	- врахування розміру підприємства – скорочення витрат на аналіз та процес планування
Недоліки	- витрати часу - витрати грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини»	- обмеження через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів	- складний багатоплановий процес - потребує детальної інформації про конкурентів	- спрямування всієї уваги підприємства лише на імідж - неврахування діяльності конкурентів	- витрати коштів на формування системи планування

Тема 3. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

ПЛАН:

1. Поняття та види організацій – Кравченко, с.37-44
2. Середовище організації – Кравченко, с. 44-49
3. Життєвий цикл організації – Кравченко, с.49-50

2. Середовище організації

Чинники впливу на організацію –

рушійні сили, які впливають на процес виробництва, раціональність розподілу та використання обігових коштів, своєчасність прийняття управлінських рішень, тобто на діяльність організації загалом

• Чинники впливу на організацію:

Мікроекономічні –

впливають на рівні самої організації:

цілі, структура, завдання,
технологія, працівники, ресурси,
постачальники, споживачі,
конкуренти тощо

ВНУТРІШНЄ

Макроекономічні –

вплив на рівні галузей та держави:

законодавство, державні органи влади,
стан економіки, політики, соціально-
культурне становище, міжнародні події,
міжнародне оточення, науково-технічний
прогрес

ЗОВНІШНЄ (чинники прямої і непрямой дії)

СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (АБО АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ УМОВ)

— ЦЕ ОБ'ЄКТИВНА ОЦІНКА ЗМІН, ЩО ВІДБУВАЮТЬСЯ У СВІТІ, У ЯКОМУ ПІДПРИЄМСТВО ЗДІЙСНЮЄ СВОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ.

ЦЕ ТАКА СОБІ «СИСТЕМА РАННЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ», ЩО ДОЗВОЛЯЄ ЗАЗДАЛЕГІДЬ ПЕРЕДБАЧИТИ ПОТЕНЦІЙНІ ЗАГРОЗИ ТА ВИЯВИТИ МОЖЛИВОСТІ.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Розробляючи бізнес-стратегію, слід завжди пам'ятати про усі ці фактори, щоб не пропустити яку-небудь можливість або загрозу, і ефективно прокладати свій шлях до успіху, порівнюючи свій внутрішній потенціал з можливостями, які дає зовнішнє середовище підприємства (для цього можна використовувати **SWOT-аналіз**).

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) пропонує перерахувати усі актуальні зовнішні чинники, класифікуючи їх за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Така класифікація досить зручна, і не біда, якщо деякі фактори можна визначити як політичні або як економічні (наприклад, оподаткування і валютні курси).

Для більш детального аналізу за вісьмома категоріями, замість чотирьох, ви користується **перелік ICEDRIPS**

ICEDRIPS:

- **Інновації, в тому числі нові технології та Інтернет** (як же без нього!), а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії.
- **Конкуренти.** Крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців. (Ці п'ять факторів ще називають П'ятьма силами конкуренції).
- **Економічні чинники**, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад в галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів і тощо.
- **Демографія.** Актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним групами, за соціальним класом тощо, а також будь-які зміни в таких даних.
- **Нормативно-правове середовище**, тобто закони, нормативно-правові акти, угоди і конвенції.
- **Інфраструктура:** мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ.
- **Партнери.** Стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями.
- **Соціальні тенденції**, в тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, вподобання щодо проведення вільного часу, тенденції в сфері моди і зміна переконань.

NB: . Фактори, перераховані вище, представлені не в порядку значущості, а виключно для того, щоб було легко запам'ятати акронім

Метод ICEDRIPS найкраще використовувати так: потрібно швидко записувати всі ідеї, що спадають на думку, особливо не замислюватися над ними і не піддавати їх сумнівам. У процесі їх можна групувати будь-яким чином.

Згідно з правилом 95:5, цілком ймовірно, що всього 5% можливостей і загроз можуть мати 95% позитивного або негативного впливу на Ваш бізнес.

Тема 4. Середовище організації в стратегічному менеджменті

ПЛАН:

1. Зовнішнє мікросередовище організації
2. Внутрішнє середовище організації
3. Концепція життєвого циклу товару

1. Зовнішнє мікросередовище організації

У попередній лекції ми говорили про стратегічні чинники зовнішнього середовища організації, які складаються з мікро- та макросередовища.

Нагадаємо, що будь-яке підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано від інших об'єктів чи сил, а під впливом найрізноманітніших чинників, які утворюють **зовнішнє середовище** організації – тобто це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами підприємства і впливають на його можливості встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва.

Мікросередовище утворюють сили, які мають безпосереднє відношення до самого підприємства і його можливостей щодо обслуговування споживачів, тобто постачальниками, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти та контактні аудиторії. **Макросередовище** утворюють сили більш широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище, такі, як чинники демографічного, економічного, природного, технічного, політичного і культурного характеру.

Сьогодні детальніше розглянемо характеристику мікросередовища. Головні сили, які діють в рамках мікросередовища підприємства, це:

1. **Підприємство.** При розробці стратегічних планів менеджери повинні враховувати інтереси інших функціональних підрозділів всередині самого підприємства, таких, як вища ланка керівництва, фінансовий відділ, відділ R&D, відділ матеріально-технічного забезпечення, виробництво і бухгалтерія. Для розробників стратегічних планів усі ці підрозділи і складають мікросередовище фірми. Діяльність усіх цих підрозділів так чи інакше позначається і на цілях, і на місії організації.

2. **Постачальники** – юридичні і фізичні особи, які забезпечують підприємство і його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів або послуг. Вибираючи постачальників, слід враховувати якість запропонованого товару, надійність поставок, гарантії, ціни придбання та споживання, умови кредиту тощо.;

3. **Посередники** – це юридичні і фізичні особи, які допомагають підприємству в просуванні, збуті та розповсюдженні його товарів серед споживачів. До них відносяться торговельні посередники, фірми-фахівці з організації руху товару, агентства з надання маркетингових послуг і кредитно-фінансові установи.

Торговельні посередники — це ділові фірми, які допомагають підприємству знайти покупців та/або безпосередньо продавати їм його товари. Торговельні посередники забезпечують *зручність місця, часу і процедури придбання товару* замовникам з меншими витратами, ніж змогло б це зробити підприємство. *Зручність місця* створюється торговельними посередниками шляхом накопичення запасів товару в місцях знаходження самих покупців.

Зручність часу створюється за рахунок експонування і забезпечення наявності товару в час, коли споживачі хочуть купувати їх. *Зручність процедури придбання* полягає у продажу товару з одночасною передачею права володіння ним.

Компанії з організації руху товару допомагають підприємству створювати запаси своїх виробів і просувати їх від місця виробництва до місця призначення. *Склади* — це підприємства, які забезпечують накопичення і збереження товарів на шляху до їх чергового місця призначення. До транспортних фірм належать залізниці, організації автотранспортних перевезень, авіалінії, вантажний водний транспорт тощо. Підприємству потрібно вибрати найекономічніші методи відвантаження, збалансувавши такі чинники, як вартість, обсяг і швидкість поставок, а також збереження вантажів.

Агентства з надання маркетингових послуг — фірми маркетингових досліджень, рекламні агентства, організації засобів реклами і консультаційні фірми з маркетингу — допомагають підприємству точніше націлювати і просувати свої товари на відповідні ринки.

Кредитно-фінансові установи — банки, кредитні компанії, страхові компанії та інші організації, які допомагають підприємству фінансувати операції та/або страхувати себе від ризику у зв'язку з купівлею або продажем товарів.

4. **Споживачі-клієнти.** Підприємству необхідно ретельно вивчати своїх клієнтів. Воно може виступати на п'яти типах клієнтурних ринків:

1) **Споживчий ринок** — окремі особи і домашні господарства, які купують товари і послуги для особистого споживання;

2) **Ринок виробників** — організації, які купують товари і послуги для їх використання в процесі виробництва;

3) **Ринок посередників** — організації, які купують товари і послуги для їх подальшого перепродажу з метою отримання прибутку;

4) **Ринок державних установ** — державні установи, організації, які купують товари і послуги для їх подальшого використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів і послуг тим, хто їх потребує;

5) **Міжнародний ринок** — покупці за межами країни, включаючи зарубіжних споживачів, виробників, посередників і державні установи.

Кожному типу ринку властиві свої специфічні риси, які продавцю необхідно уважно вивчати.

5. Конкуренти Конкурентне оточення не можна зводити лише до міжфірмової конкуренції. Існує багато інших видів конкуренції:

а) **бажання-конкуренти**, тобто бажання, які споживач може прагнути задовольнити. Напр., людина потребує поліпшення своїх транспортних можливостей: перед нею є декілька варіантів: купівля машини, мотоцикла або велосипеда;

б) **товарно-родові конкуренти**, тобто різновиди способів задоволення певного конкретного бажання. Напр., якщо найбільш привабливою альтернативою виявиться придбання велосипеда, людина буде думати, який тип велосипеда купити;

в) **товарно-видові конкурентів**, тобто різновиди такого ж товару, здатні задовольнити конкретне бажання покупця. У даному випадку,

різновидами товару будуть три-, п'яти- і десятишвидкісні велосипеди;

г) **марки-конкуренти** — це різні марки одного і того ж товару, що їх виготовляють підприємства-конкуренти.

6. Контактні аудиторії — будь-яка група, яка проявляє реальну або потенційну цікавість до підприємства або може справити на нього певний вплив.

Контактна аудиторія може або сприяти, або перешкоджати зусиллям підприємства по обслуговуванню ринків.

Підприємство може розробити плани маркетингу для всіх своїх основних контактних аудиторій, а також для всіх клієнтурних ринків. Припустимо, підприємство хоче добитися від якоїсь конкретної контактної аудиторії реакції у вигляді прихильності, схвальних відгуків або пожертв часу чи грошей. Для цього підприємству потрібно спроектувати товар, привабливий саме для даної контактної аудиторії.

Будь-яка фірма діє в оточенні контактних аудиторій шести типів:

- 1) **Фінансові кола** — впливають на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом — банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми фондової біржі, акціонери;
- 2) **Контактні аудиторії засобів інформації** — допомагають привертати увагу громадськості та споживачів до його діяльності;
- 3) **Контактні аудиторії державних закладів** — впливають на діяльність підприємства через державне регулювання підприємницької діяльності, у такий спосіб координуючи маркетингові рішення підприємства;
- 4) **Громадські організації** — організації споживачів, груп захисників навколишнього середовища, представників національних меншин і т.п. — належать до небажаних контактних аудиторій, увагу яких підприємство намагається не привертати, проте змушене з ними рахуватися;
- 5) **Місцеві контактні аудиторії та широка громадськість** — навколишні жителі і громадські організації — хоча не виступають у вигляді організованої сили, але підприємство зацікавлене у створенні позитивного іміджу серед даної аудиторії;
- 6) **Внутрішні контактні аудиторії** — власні робітники і службовці, добровільні помічники, менеджери, члени ради директорів. Їх позитивне, відношення розповсюджується й на інші контактні аудиторії.

2. Внутрішнє середовище організації

В економічній теорії розрізняють два напрямки економічного аналізу в організації та відповідно *дві групи показників для визначення внутрішнього середовища організації*:

- 1) показники, що характеризують економічний потенціал компанії;
- 2) показники, що характеризують господарську діяльність компанії.

Діловий американський журнал «Fortune» та англійський «The Economist» використовують такі критерії оцінки (за 10-бальною шкалою):

1. Якість управління.
2. Якість товарів, що виробляються, та послуг.
3. Фінансовий стан організації.
4. Якість маркетингу.
5. Вміння приваблювати талановитих людей, сприяти їх розвитку та втримувати їх в організації (лояльність персоналу).
6. Довгострокові капіталовкладення.
7. Здатності до інновацій.
8. Відповідальність перед суспільством та природою.

В Україні оцінку підприємств проводять за обсягом реалізації продукції та ринковою вартістю (капіталізацією) компанії. Фінансові радники здійснюють оцінку ефективності діяльності підприємства за таким загальноприйнятими показниками (табл. 1).

Таблиця 1 – Базові показники оцінки ефективності діяльності організації

Показники	Метод розрахунку
1. Рентабельність продажів	Балансовий прибуток/ Виручка від реалізації
Рентабельність активів (return on assets, ROA)	Балансовий прибуток/ Вартість активів
3. Норма прибутку на власний капітал (return on equity, ROE)	Балансовий прибуток / Власні кошти
4. Норма чистого прибутку на власний капітал	Чистий прибуток/Власні кошти
5. Ефективність праці	Виручка від реалізації/ Чисельність працівників

В основі управлінського аналізу діяльності повинні бути такі **загальнометодологічні принципи**:

- системний підхід, згідно якого організація – це складна система, яка діє в середовищі відкритих систем і яка складається в свою чергу з низки підсистем;
- принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем, елементів організації;
- динамічний принцип та принцип порівняльного аналізу, а саме: аналіз всіх показників в динаміці, а також у порівнянні з аналогічними показниками конкурентних фірм;
- принцип врахування специфіки організації (галузевої та регіональної). Розрізняють такі **методи управлінського аналізу**:
- ситуаційний аналіз;
- портфельний аналіз;
- кабінетні дослідження: робота з бухгалтерськими документами, статистичною та іншою внутрішньофірмовою інформацією;
- спостереження та опитування робітників організації за спеціальними методиками;
- експертні оцінки;
- "мозковий штурм", конференції та інші методи командної роботи;
- математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середньозважених показників, спеціальних коефіцієнтів тощо.

Найчастіше на практиці використовується **двоступенева програма аналізу внутрішнього середовища**, яку можна назвати аналізом переваг та недоліків. Починати його треба зі складання економічної моделі, в якій містяться розрахунки прибутків та видатків за минулі роки (або інші показники фінансової та ринкової діяльності організації). Це називається **оцінкою незмінності політики організації**. Переваги такого аналізу в тому, що завдяки ньому можна легко провести паралель між одержаними та бажаними результатами діяльності організації.

Другий етап аналізу внутрішнього середовища полягає в аналізі функції організації.

Загалом виділяють три групи **функцій організації**:

1) **першочергові функції** – це функції, які, на погляд клієнта, обумовлюють різницю в конкурентоспроможності організації. Чому клієнт вважає нашу організацію кращою? Проведіть соціологічне опитування і ви здивуєтесь, тому що погляди топ-менеджменту та клієнтів можуть відрізнитися. Отже, в промислових організаціях – це якість виробництва продукції, в страховій компанії – контрактна політика та політика виплат, в транспортних компаніях – маркетинг, саме перевезення та розвиток транспорту, в лікарнях – це якість лікування, в університеті – це якість освіти.

2) *допоміжні функції* – це функції, які працюють на клієнта, але сам він їх не ідентифікує з цими функціями. Традиційно, в промисловій компанії закупівельна діяльність вважалась однією з допоміжних функцій, але є ситуації, коли успіх організації великою мірою залежить від безперервності постачань. Те ж саме відноситься і до логістики та систем управління якістю. Інвестиції в банку – це допоміжна функція для більшості категорій клієнтів, на авіалінії – це обслуговування літаків, в лікарнях – це робота лабораторій, в університеті – якість послуг бібліотеки тощо.

3) *обслуговуючі функції* – пов'язані із задачами, які організація має виконати зі свого боку для подальшого життєзабезпечення, але які не цікавлять клієнта. Як правило, це одні й ті ж самі функції в різних організаціях: фінансовий та бухгалтерський облік, управління персоналом та організаційна діяльність, господарське управління і таке інше.

Коли менеджер приймає рішення про розроблення або вдосконалення стратегії організації, то він повинен звернути свою увагу, по-перше, на ті функції, які є *найближчими до клієнта*, адже саме цей принцип покладено у класифікацію функцій компанії.

Часто за еталон береться найсильніша організація в даній галузі і всі функції порівнюються з функціями організації-аналога. Такі дії носять назву **метода еталонного тестування**.

В результаті аналітичної роботи експерти та керівництво має визначити конкурентні переваги організації.

Конкурентні переваги підприємства (КП) – це унікальні матеріальні та нематеріальні ресурси, якими володіє організація, які є стратегічно важливими для даної організації даної галузі, та які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі.

Конкурентні переваги треба аналізувати з часової точки зору як коротко- і довгострокові.

У *короткостроковій перспективі* конкурентоспроможність компанії залежить від ціни і якості її готової продукції. Проте компанії в умовах глобальної конкуренції стають схожими з позицій стандартів якості своїх продуктів і собівартості. Дотримуючись стандартів, компанія бере участь в конкуренції, все менше і менше залишаючи можливостей для джерел відмінних (особливих) переваг. У короткостроковій перспективі для компанії може скластися сприятлива ситуація, використовуючи яку вона накопичує потенціал для формування майбутніх довгострокових конкурентних переваг. Але чинники тимчасової конкурентної переваги – легко імітовані конкурентами або «випадкові» для розвитку компанії параметри зовнішнього середовища.

У *довгостроковій перспективі* конкурентоспроможність – це створення ключових продуктів першими і з нижчими витратами, ніж у конкурентів. Чинники, що створюють стійкі довгострокові конкурентні переваги, – це керовані, важко імітовані конкурентами параметри внутрішнього середовища компанії, розвиток яких забезпечує характеристики ключових продуктів – споживчу цінність продукції, унікальність та новизну.

3. Життєвий цикл товару

У процесі визначення конкурентних переваг велику роль відіграє концепція життєвого циклу товару. Згідно з концепцією життєвого циклу товару (ЖЦТ), розробленою у 1965 р. відомим американським ученим Теодором Левіттом, товар у процесі свого ринкового життя проходить декілька послідовних етапів, а потім його витісняють із ринку інші, досконаліші товари.

Концепція ЖЦТ пов'язує стратегії підприємства, обсяги збуту товару, прибутки зособливостями кожного етапу ринкового життя товару.

Класично стратегічний менеджмент розглядає чотири етапи ЖЦТ (рис. 1):

- етап впровадження на ринок;
- етап зростання,
- етап зрілості,
- етап спаду.

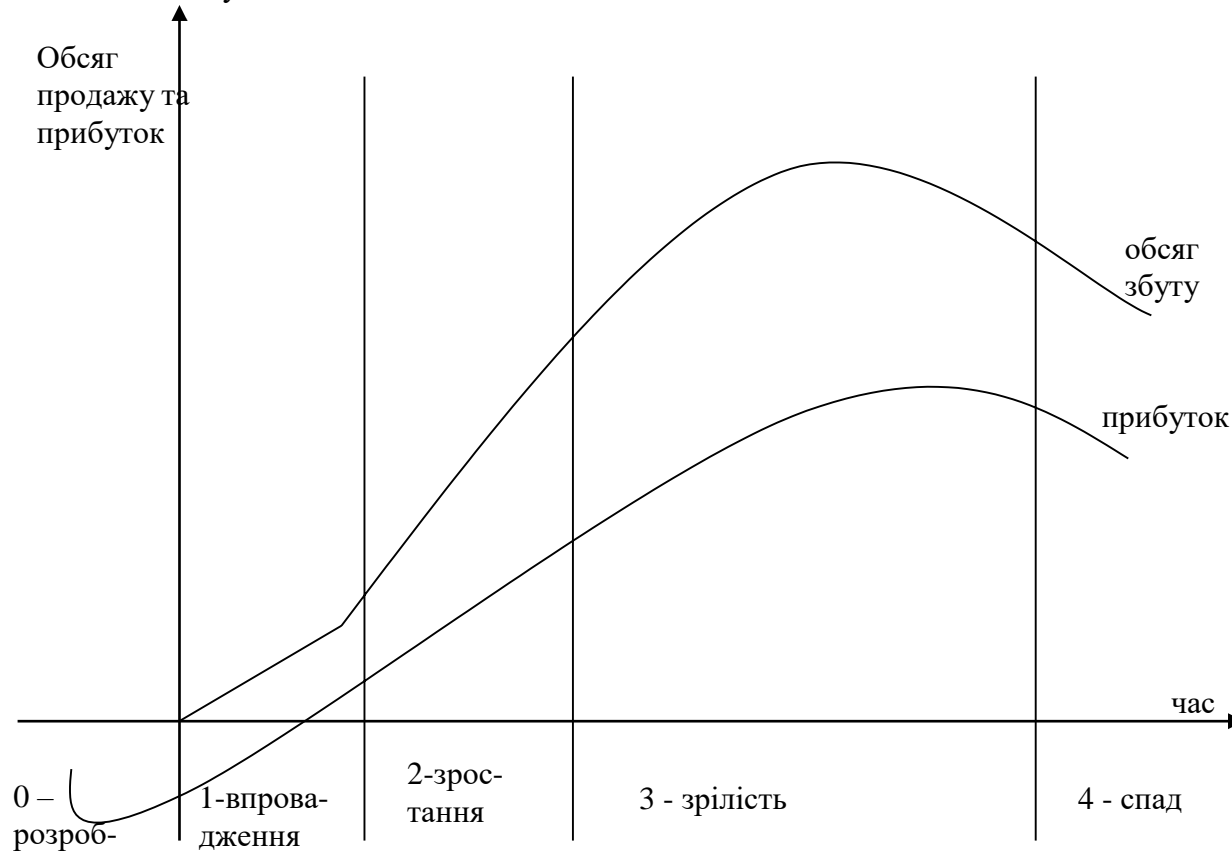


Рис. 1. Етапи життєвого циклу товару

Етап впровадження на ринок — період повільного зростання обсягів збуту продукції, оскільки, ринок ще мало знайомий з новим товаром. Це складний для фірми період, оскільки прибутків вона ще не отримує, адже необхідні великі витрати на формування попиту на товар і просування його на ринку (рекламу, стимулювання збуту).

Споживачами товару на цьому етапі є новатори, які люблять усе нове і схильні до ризику. Конкуренція ще незначна.

Для проникнення на ринок доволі часто встановлюють невисокі ціни, що стимулює споживача випробувати й оцінити новинку. Але коли фірма має уже міцні ринкові позиції, а товар захищений патентами, можуть встановлюватись високі престижні ціни, які прийнятні лише для верхніх ешелонів ринку.

Етап зростання — це етап швидкого нарощування обсягів збуту і визнання покупцями нового товару. З'являються прибутки, які протягом етапу зростають унаслідок швидкого обороту капіталу і зменшення витрат на рекламу. У цей час на високоприбутковому ринку з'являється більше конкурентів, які прагнуть потіснити позиції виробника даного товару.

Кількість споживачів збільшується, іде проникнення на нові сегменти ринку з модифікаціями товару, розширюються канали збуту.

Етап зрілості. У певний період темпи зростання обсягів збуту уповільнюються, що свідчить про перехід до етапу зрілості. На цьому етапі перебуває більшість товарів на сучасному ринку. У збуті продукції відбувається певна стабілізація. Конкуренція сягає максимуму.

Мета підприємства — утримання позицій товару на ринку. Витрати на просування продукції дещо знижуються, реклама має характер нагадування.

Споживачами товару стає масовий ринок, що дає можливість фірмі отримувати максимальні прибутки. Але у другій половині цього етапу відбувається насичення ринку товаром, окреслюється тенденція до зменшення обсягів збуту. Високий рівень конкуренції зумовлює зниження цін. Фірми, що мають слабші позиції, вибувають із ринку, і на ньому залишаються головні конкуренти.

Щоб довше втримати товар на етапі зрілості, застосовують такі **стратегії**:

- **модифікація ринку**, тобто його розширення, вихід на нові сегменти; пошук нових способів використання товару.
- **модифікація товару**, тобто зміна його характеристик, модернізація, поліпшення дизайну.
- **модифікація комплексу маркетингу**, зокрема зміна цінової політики, каналів розподілу, акцентів у рекламній кампанії, поліпшення сервісу тощо.

Етап спаду (занепаду) завершує ринкове життя товару, яким би тривалим воно не було. Збут і прибуток падають, споживачами товару залишаються здебільшого консерватори, які не люблять змінювати звичок. Падіння обсягів збуту може бути стрімким або повільним, але незмінною залишається сутність цього етапу: товар морально старіє, з'являються нові, досконаліші товари.

На етапі занепаду підприємство може використовувати різні **стратегії**:

- припинити випуск застарілої продукції;
- якщо товар ще рентабельний, деякий час ще його випускати, різко скорочуючи витрати на його маркетинг (рекламу, збутову мережу тощо);
- укласти контракти на його виробництво з дочірніми підприємствами в інших країнах чи регіонах.

Використання концепції життєвого циклу на практиці ускладнюється тим, що для більшості товарів етапи чітко не поділяються, тривалість ЖЦТ і форми його кривої можуть суттєво відрізнятися для різних товарів. **Також концепція ЖЦТ застосовується і для оцінки життєвого циклу організацій.** Вона має дуже велике значення у стратегічному менеджменті, оскільки допомагає правильно визначити стратегії компанії залежно від етапу, на якому перебуває товар (чи сама компанія).

Тема 5-6. Вибір і формування стратегії компанії

ПЛАН:

1. Організаційно-управлінська концепція стратегії. Класифікації стратегій
2. Особливості вибору управлінських стратегій
3. Процеси вибору стратегії залежно від життєвого циклу
4. Розроблення стратегії. Базові стратегії розвитку бізнесу

1. Організаційно-управлінська концепція стратегії

СТРАТЕГІЯ ЯК ФІЛОСОФІЯ

Стратегію можна розглядати як *філософію*, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це:

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

Організаційно-управлінська концепція стратегії

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

- *Стратегія* – сукупність всіх дій керівників, що сприяють досягненню цілей організації; діюча стратегія організації частково спланована і частково реагує на мінливі обставини. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану .
- *Стратегія* — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ:

Стратегії класифікують залежно від:

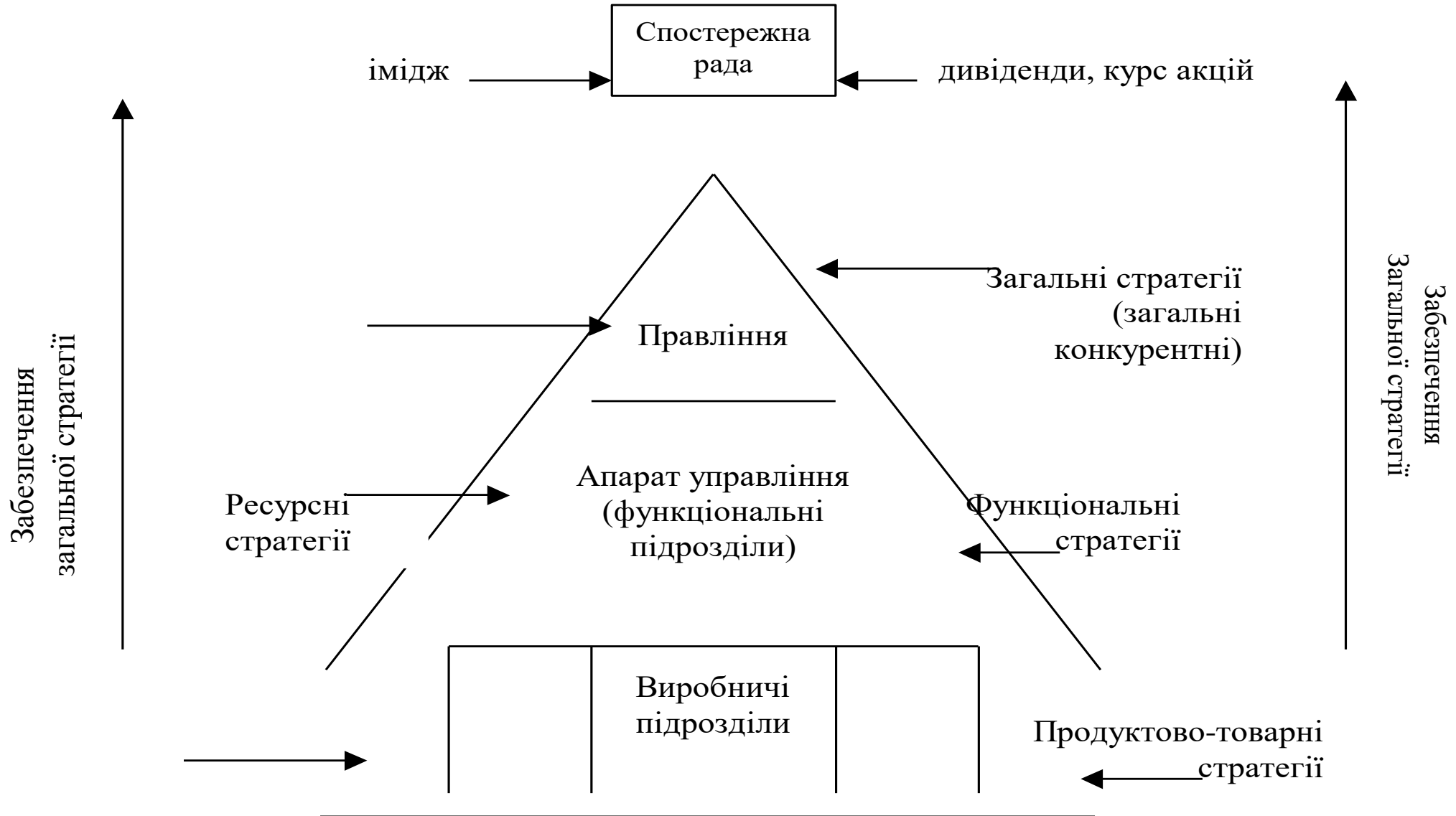
- **рівня управління, на якому розробляється стратегія:** корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- **стадії життєвого циклу підприємства:** стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення; стратегія реструктуризації;
- **характеру поведінки на ринку:** активна та пасивна стратегії;
- **позиції в конкурентному середовищі:** залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

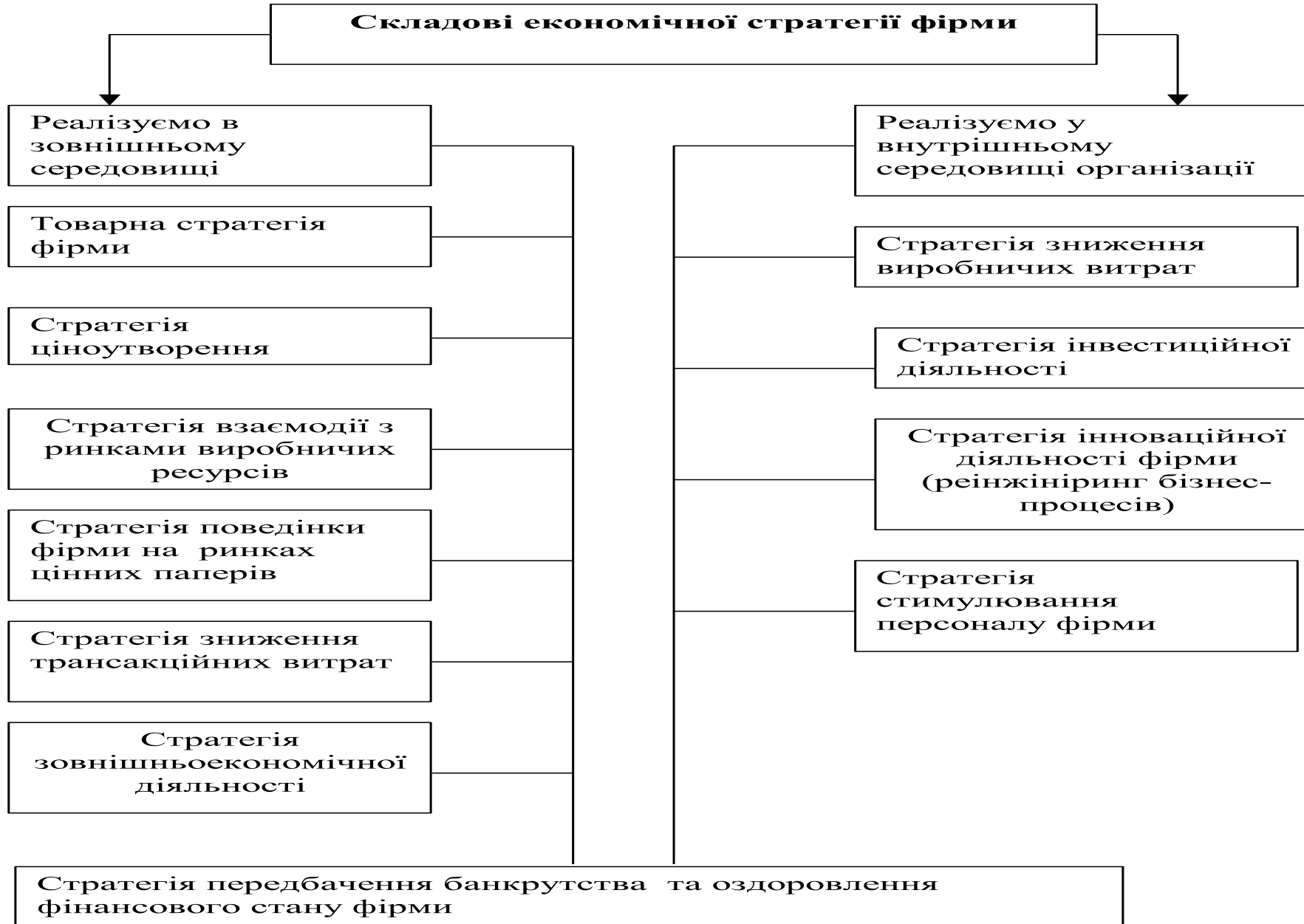
- 1) **корпоративна стратегія** — стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;
- 2) **ділова стратегія** — для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- 3) **функціональна стратегія** — для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- 4) **операційна стратегія** — вузька стратегія для основних структурних одиниць.

NB: Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми.

Класифікація стратегій організації



Економічна стратегія за Градовим



Стратегії за характером поведінки на ринку:

Активна (наступальна, експансивна) стратегія

- 1) диверсифікація (постійне розширення діяльності фірми);
- 2) технологічна орієнтація (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- 3) наступальність (бажання випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія:

- 1) концентрація діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринкова орієнтація (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) оборона (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

NB: Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для **рецептивної стратегії** характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Стратегічний набір підприємства

- *Стратегічний набір* — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний проміжок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі

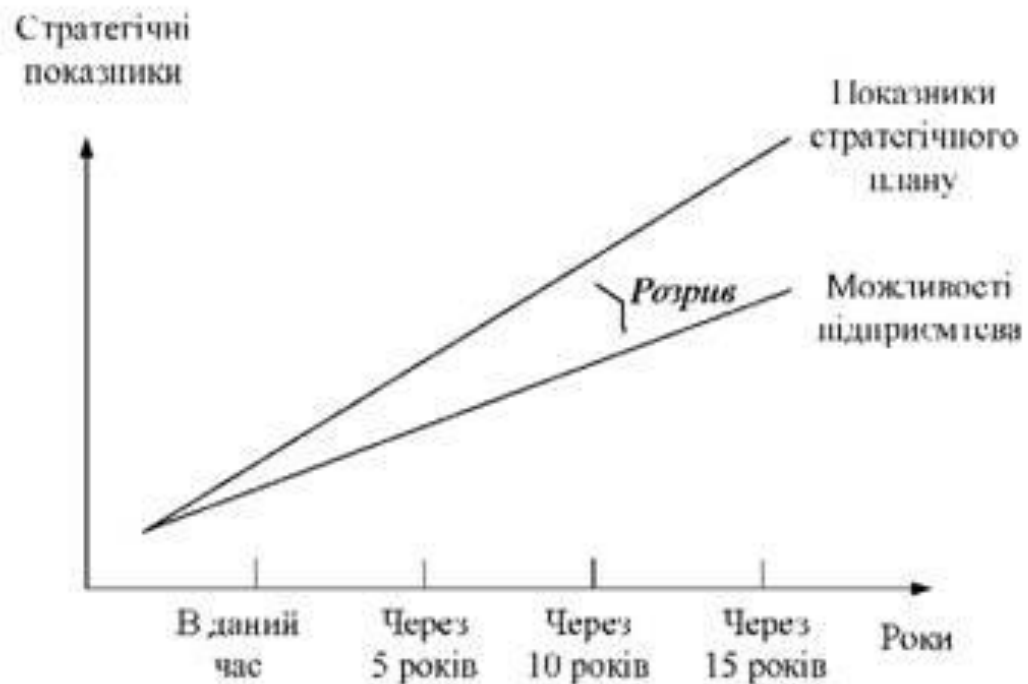
ВИМОГИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- 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;
- 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, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Стратегічна прогалина

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» діяльності підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

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.



Стратегічна прогалина виникає внаслідок розриву між цілями та можливостями підприємства.

Заповнення, компенсація, ліквідація стратегічної прогалини

ПИТАННЯ:

1. Чи є певні "прогалини" в асортименті, які потрібно заповнити?
2. Чи треба скорочувати асортимент?
3. Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?
4. Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?
5. Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?
6. Як ми можемо підвищити привабливість товару за рахунок упаковки та системи формування попиту та стимулювання збуту?
7. Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, ефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?
8. Якою має бути наша цінова стратегія (в тому числі система знижок) порівняно з конкурентами?
9. Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?
10. Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

РІШЕННЯ:

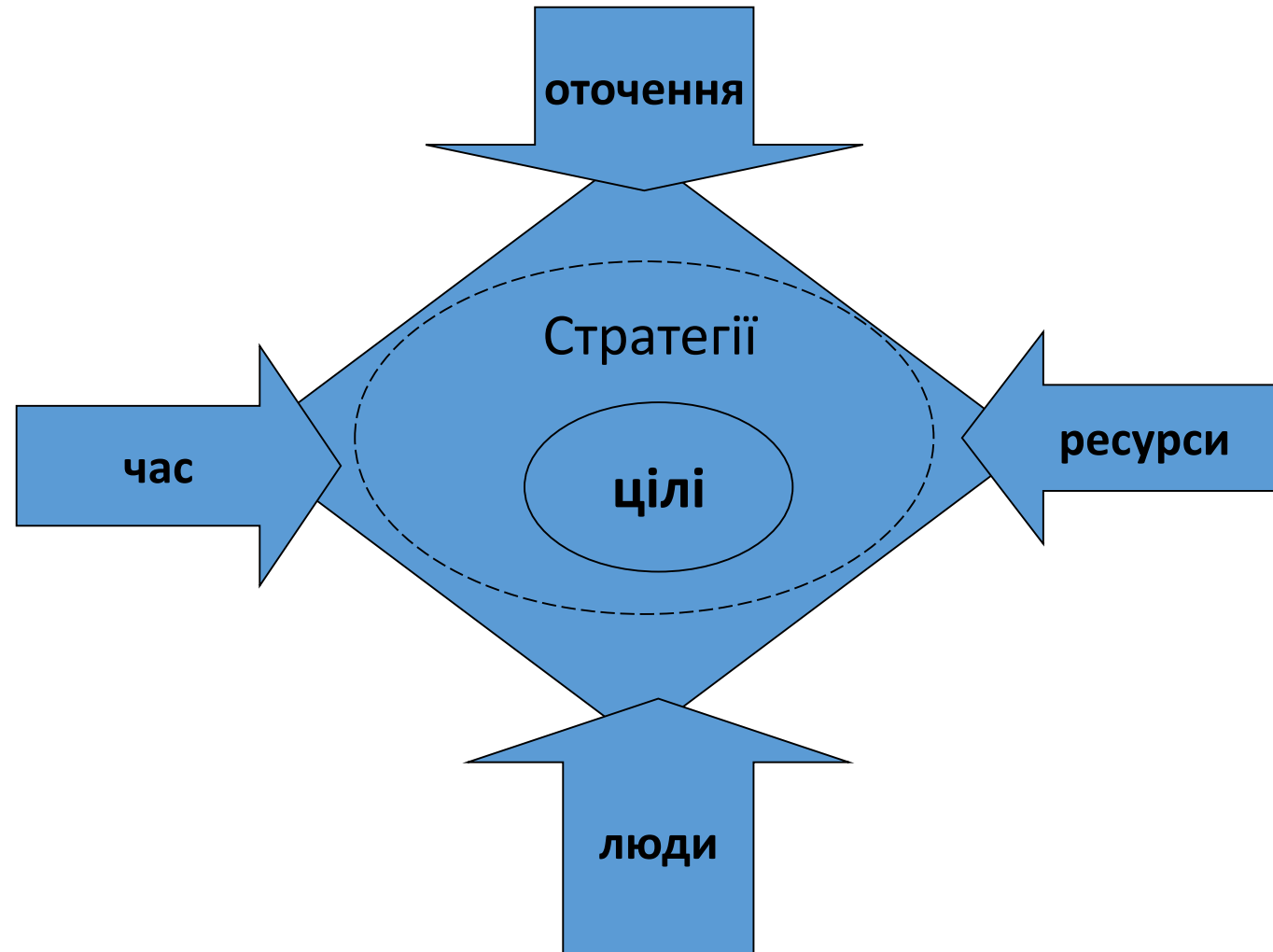
1. Впровадження у виробництво підприємством нових продуктів за умови збереження виробництва традиційних;
2. Заповнення нових ринків традиційними та новим продуктами підприємства;
3. Пошук нових можливостей для зростання;
4. Пошук і активне впровадження інновацій різних типів для забезпечення досягнення бажаних параметрів діяльності;
5. Визначення сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом;
6. Перерозподіл ресурсів за напрямками діяльності (як неперспективних, так і тих, де підприємство є конкурентоспроможним);
7. Вибір розмаху диверсифікації щодо напрямків діяльності вирішення питань (проблем) злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих бізнес-підрозділів з метою досягнення синергетичного ефекту.

2. Особливості вибору управлінських стратегій

- **Корпоративна стратегія** – це головна (загальна) стратегія, яку розробляє підприємство, що веде свою бізнесову діяльність на різних ринках з диверсифікованою продукцією.

Це загальний план управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності

Особливості вибору корпоративної стратегії





Вибір корпоративної стратегії диверсифікованої компанії

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії

- 1. Дії по досягненню диверсифікації.*
- 2. Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма.*
- 3. Знаходження шляхів досягнення ефекту синергії серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.*
- 4. Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів корпорації в найбільш перспективні сфери.*

Ділова стратегія

Ділова стратегія («бізнес-стратегія») – план управління окремою сферою діяльності компанії, спрямований на завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Напрями ділової стратегії:

- 1) реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах;
- 2) розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривку конкурентну перевагу;
- 3) об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- 4) вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.



Визначення ділової стратегії для вузькопрофільної компанії

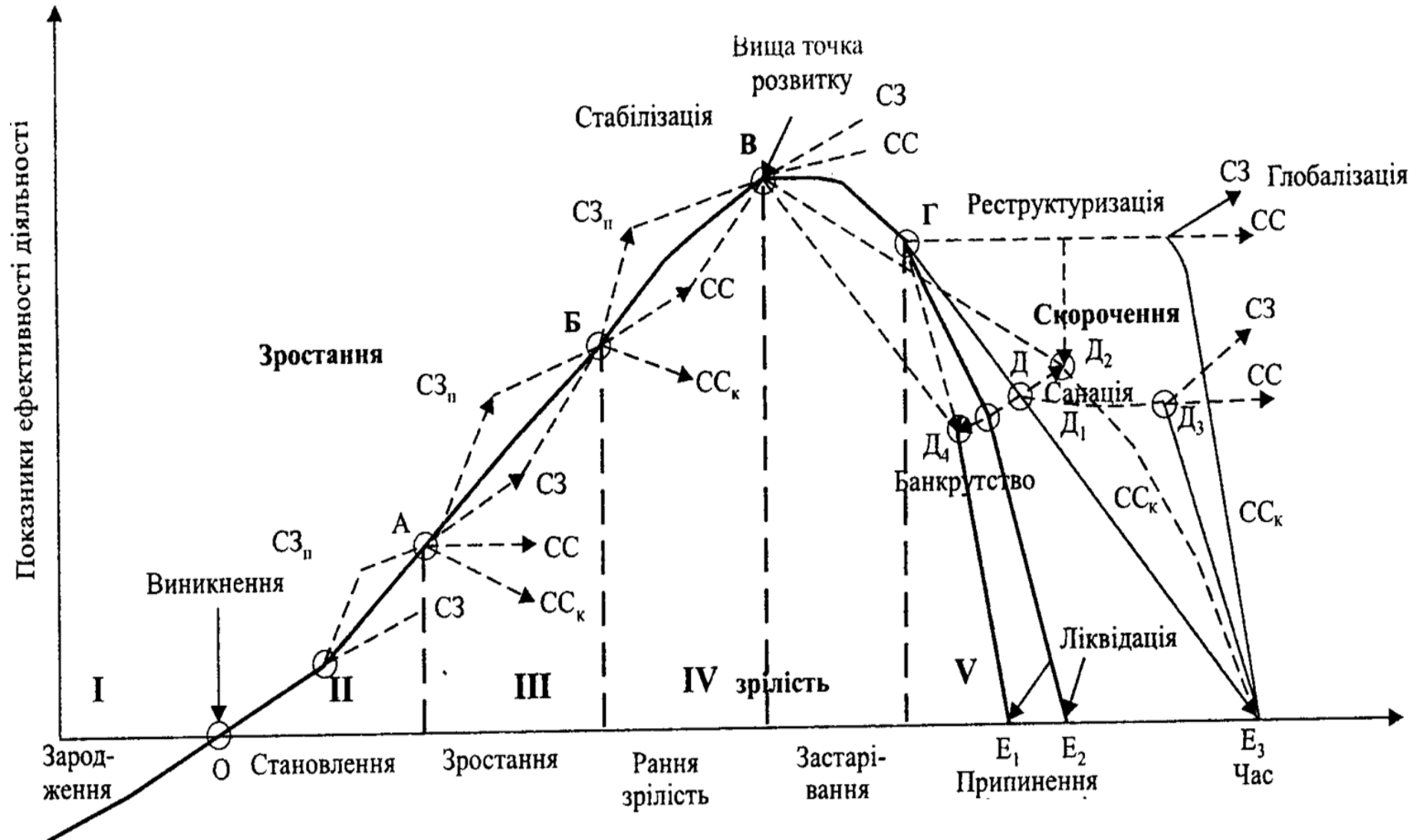
Розподіл завдань з розроблення стратегії за рівнями ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Завдання з розроблення стратегії за рівнями ієрархії
Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рівня (рішення звичайно приймає Рада директорів)	Створення та керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності). Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення приймає корпоративне керівництво або Рада директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Оперативна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймають керівники функціональних служб, відділів)	Дії з вирішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних із поточною діяльністю підрозділу

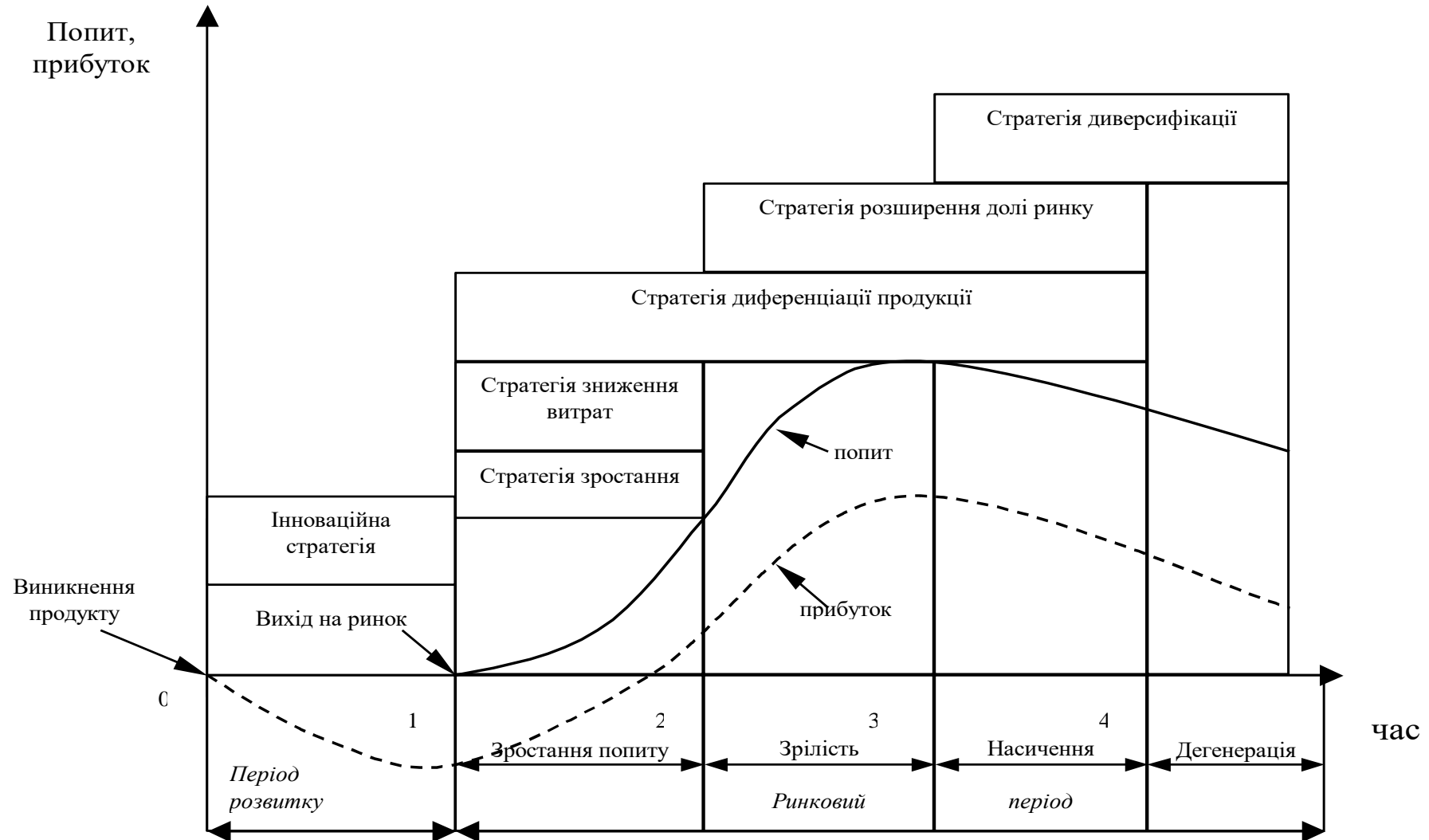
3. Процеси вибору стратегії залежно від життєвого циклу

Загальні стратегії, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства:

стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення; стратегії реструктуризації.



Вибір стратегій в залежності від фази ЖЦТ



4. Способи розроблення стратегії

- *Головний стратегічний підхід*
- *Підхід «делегування повноважень»*
- *Спільний (колабораціоністський) підхід*
- *Ініціативний підхід*

Тема 7. Основи формування ресурсних стратегій

ПЛАН:

1. Суть та визначення ресурсної стратегії
2. Класифікація ресурсних стратегій
3. Особливості стратегії формування запасів ресурсів

I. Суть та визначення ресурсної стратегії

- **Ресурсні стратегії** — це стратегії підтримки конкурентних переваг стратегій корпоративного набору, в яких визначаються дії організації у зонах стратегічних ресурсів (ЗСР), форми та методи кооперації постачання, політика розподілу, використання та поповнення ресурсів, створення страхових запасів.
- **ЦІЛЬ стратегічного менеджменту** — забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Завдання ресурсних стратегій:

- 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.

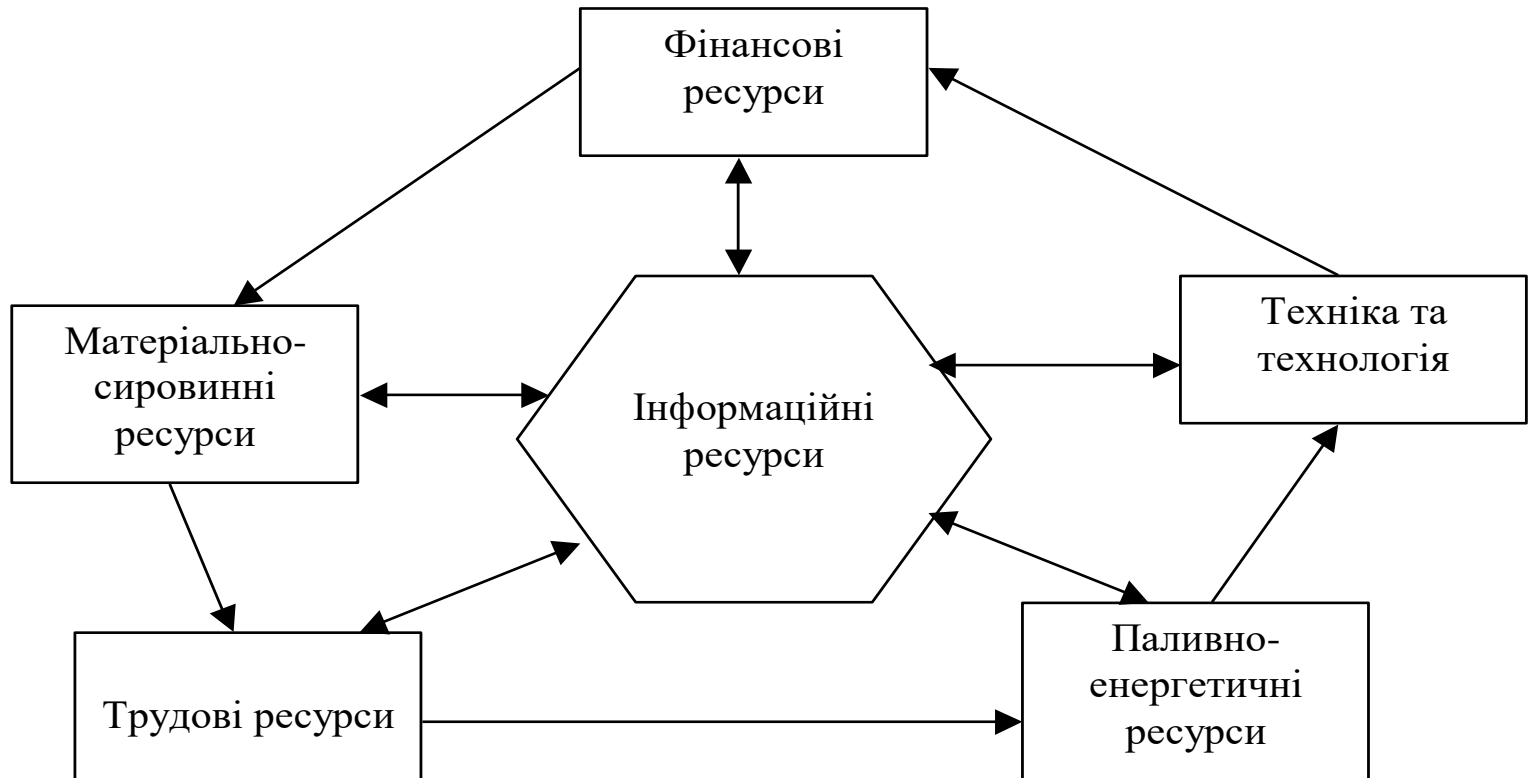
II. Класифікація ресурсних стратегій

До ресурсних стратегій, які організації можуть використовувати для підсилення своїх конкурентних переваг, відносять:

- *стратегію подолання ресурсних обмежень;*
- *стратегію управління ланцюгом постачання;*
- *стратегію ресурсозбереження.*

Стратегія подолання ресурсних обмежень

- Структура ресурсів, які можуть створювати проблеми в діяльності організації



Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) представляє собою сегмент ринку, на якому діють організації постачальники певних ресурсів, що можуть суттєво впливати на діяльність організацій виробників кінцевого продукту за рахунок їх дефіциту, значної конкуренції або обмеженого доступу з політичних чи інших причин.

ЗСР суттєво залежать від типу галузі постачальників та ситуації на ринку, який постачає ресурси.

Особливості вибору стратегії подолання стратегічних обмежень

Сучасна теорія та практика (англ. Вчений Кіт Павітт - Keith Pavitt) виділяє п'ять класів галузей промисловості, в яких діють постачальники ресурсів:

- 1) галузі промисловості з домінуванням постачальника;
- 2) галузі промисловості інтенсивного типу;
- 3) *галузі з орієнтацією на інформацію;*
- 4) *наукомісткі галузі;*
- 5) *спеціалізовані постачальники.*

1. Галузі промисловості з домінуванням постачальника

- **Види галузей:** сільське господарство, будівництво, та медицина.

- **Характеристика:**

- Організації в таких галузях промисловості, як правило, невеликі чи середнього розміру.
- Виробництво їх продукції залежить від інших організацій – постачальників.
- Їх продукція досить часто може складати ЗСР.
- Їх виробництво суттєво залежить від зростання цін на закупівлю сировинно-матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів.
- Продукція сільського господарства досить часто буває дефіцитною під дією природних умов та галузевої політики.

2. Галузі промисловості інтенсивного типу

- **Види галузей:** виробництво сталі, хімічних засобів.
- **Характеристика:**
 - відносяться до класу зрілої промисловості і виробляють товари загального призначення.
 - Конкуренція між цими виробниками відбувається на основі диференціації продукції та ціни.
 - Можуть попадати до ЗСР лише для певної кількості виробників кінцевої продукції.

3. Сектори з орієнтацією на інформацію

- **Види галузей:** більшість галузей обслуговування - банківські та консалтингові послуги, проектні організації, навчальні заклади та інше.
- **Характеристика:**
 - Послуги таких організацій для більшості виробників відносяться до ЗСР.
 - Основним ресурсом їх є знання з певним дефіцитом та високою ціною.

4. Наукомісткі галузі промисловості

Види галузей: електроніка, фармацевтика.

Характеристика:

- Продукція таких підприємств досить часто відноситься до ЗСР.
- Як правило, високі ціни при високій собівартості продукції.
- Значний вплив на їх використання для виробництва кінцевої продукції відіграють різні політичні та інші національні обмеження.

5. Спеціалізовані постачальники

- **Види галузей:** структури, що діють в галузі інструментів та приладобудування, машинобудування та програмного забезпечення.
- **Характеристика:**

Вони майже завжди працюють на певну категорію замовників, дотримуючись стабільних відносин з ними.

Стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази життєвого циклу продукту

Фази життєвого циклу продукту

	Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння
Агресія	↑→	↑→	→	↓
Пріоритетне забезпечення	↑→	→	→↓	↓
Підтримка	→	→	→↓	↓
Вибіркове забезпечення	→	→↓	↓	↓

Пріоритет	<i>високий</i>	↑
інвестицій у	<i>середній</i>	→
ресурси	<i>низький</i>	↓

Узагальненим показником ЗСР може бути *доступність ресурсу*, що визначається на основі матриці “значущість ресурсу – доступність ресурсу”

Складності в забезпеченні ресурсами

		←		
		Високі	середні	низькі
вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства	↑ низький	?	→	→
	середній	!	?	→
	високий	!	!	?

→ зона шансу

? зона попередження

! зона небезпеки

При розробці стратегії подолання ресурсних обмежень необхідно розглядати:

- ринок ресурсів та можливість їх задовольнити потреби організації виробника;
- характеристики постачальників ресурсів по відношенню до організації виробника.

Інформація, яку можна отримати при проведенні аналізу ринку ресурсів може бути класифікована таким чином:

- Інформація, що характеризує різні види та технології виробництва ресурсів, стосовно масштабів розвитку, методів виробництва, якості, можливостей взаємозамінності та інше.
- Інформація, що характеризує види та обсяги ресурсів, що пропонуються постачальниками, ціну на ресурси та їх замітники, періоди та умови поставки, надійності поставки.
- Інформація, що характеризує розвиток промисловості в цілому та в галузях (зростання обсягів виробництва галузей ресурсів, можливої зміни номенклатури ресурсів в галузях, зміни показників діяльності організацій постачальників).
- Нормативна інформація, що визначає забезпеченість правових умов придбання ресурсів.

При оцінці постачальників важливими є показники:

- якість та ціна ресурсу;
- час доставки ресурсу з моменту отримання замовлення;
- надійність виконання договірних зобов'язань за показниками якість, час, кількість.

2. Стратегія управління ланцюгом постачання

Стратегічний вибір ланцюга постачання

- **1. Звуження кола постачальників.** Створюється багаторівнева система постачання. Постачальники першого рівня працюють на виробників певних вузлів, постачальники другого рівня забезпечують їм постачання деталей. Виробник кінцевого продукту має справу з постачальниками першого рівня, але умови постачання та задоволення вимоги кінцевого споживача є загальними і визначаються організацією-виробником продукту.
- **2. Координація цінової політики та політики постачання для скорочення коливань попиту.** Організації, що діють в одному ланцюгу координують політику складських запасів для підтримання відносно низьких цін. Таким чином можна уникнути короткострокових сплесків попиту, які можуть бути результатом різних організаційних компаній.

стратегічний вибір ланцюга постачання

- **3. Обмін інформацією між організаціями для забезпечення частих та надійних поставок, що необхідні при складанні “з колес”.** Такий обмін інформацією між виробником та постачальниками дозволяє різко знизити рівень складських запасів.
- **4. Налагодження зв'язку між комп'ютерами постачальників та споживачів.** В цьому випадку інформація з касового сканера продавця поступає безпосередньо в електронну базу даних постачальника, що дає змогу позбавитися від посередників та проміжними складами.
- **5. Участь постачальників на ранніх стадіях розробки нових продуктів.** Це дає змогу скоротити час до впровадження та підвищити вартісну ефективність проектування.

стратегічний вибір ланцюга постачання

- **6. Адаптація дизайну продукту до потреб поставок.** Організація – виробник для покращення системи поставок може розробляти чи змінювати дизайн продукту таким чином, щоб зробити поставку та збут більш ефективним. Це робиться для узгодження вимог держави-споживача чи виробника кінцевого продукту. Це спрощує управління поставками та дозволяє суттєво знизити необхідний рівень запасів готової продукції.
- **7. Сумісне вирішення проблем.** Сумісна робота виробника та постачальника вирішує дуже багато проблем постачання та якості продукції. Для цього організація-виробник тримає своїх співробітників у постачальників, які вирішують проблеми в процесі виробництва ресурсів чи складання вузлів та агрегатів.
- **8. Участь постачальника в плануванні поставок.** Представник постачальника працює разом з менеджерами організації-виробника і здійснює, у відповідності до потреб, замовлення ресурсів у своєї організації усього того, в чому є потреба у виробника.

3. Стратегія ресурсозбереження

- Проблема обмеження ресурсів визначає необхідність розробки стратегії **ресурсозбереження**. Ця проблема є надто важливою для організацій України, технології яких залишаються над витратними.

Основні напрями економії матеріальних ресурсів



3. Особливості стратегії формування запасів ресурсів

- Одним з найпоширеніших методів управління запасами ресурсів є метод економічного розміру замовлення.
- **Економічний розмір замовлення** - це кількість замовлених запасів ресурсів, яка забезпечує оптимальну комбінацію витрат на придбання та їх зберігання. Для визначення оптимального рівня замовлення запасів враховують релевантні витрати на придбання та зберігання. Релевантними є лише ті витрати, що змінюватимуться залежно від рівня запасів. Витрати, на які не будуть впливати зміни рівня запасів, не є релевантними.
- Витрати, пов'язані з запасами ресурсів, включають:
 - витрати на закупівлю;
 - витрати на замовлення;
 - витрати на зберігання;
 - можливі витрати внаслідок браку ресурсів.

- **Витрати на закупівлю** запасів ресурсів, як правило не є релевантними, бо витрати на одиницю запасу не змінюються, за винятком випадків, коли при закупівлі великої кількості матеріалів або товарів покупцеві надаються знижки.
- **Витрати на замовлення** запасів ресурсів охоплюють витрати на оформлення документів і здійснення розрахунків, пов'язаних із замовленням. Ці витрати є однакові для всіх варіантів створення запасів, не є релевантними, тому при визначенні оптимального розміру замовлення враховуються тільки додаткові витрати на розміщення замовлення.
- **Витрати на зберігання** – це група витрат, до яких належать витрати пов'язані зі зберіганням матеріалів, готової продукції або товарів на складі. Частина витрат на зберігання запасів є релевантною.

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.

**Тема 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ
В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

ПЛАН

1. Сутність та зміст функціональної стратегії
2. Маркетингова стратегія
3. Фінансова та інвестиційна стратегія
4. Інноваційна стратегія
5. Соціальна стратегія

Сутність та зміст функціональної стратегії

- **Функціональні стратегії** – це тип підтримуючих стратегій, що доповнюють корпоративний стратегічний набір, які визначають стратегічну орієнтацію певного функціонального об'єкту управління організації.
- Будь-яка функціональна стратегія може існувати в організації за умов існування **конкретного об'єкту управління** та виконання ним певних функцій.

Напрямки формування об'єктів стратегічного управління

Розглядаючи функціонування організації з точки зору стійкості її положення в загальній інфраструктурі, об'єкти управління можна згрупувати за трьома функціональними напрямками, які характеризують та формують стійке положення організації на ринку виробників:

- підтримка стійкості організації в ринковому середовищі;
- підтримка внутрішнього виробничого середовища;
- загальна підтримка функціонування організації.

Об'єкти та склад функціональних стратегій

Об'єкти управління, що формують функціональні стратегії

Підтримка стійкості в ринковому середовищі

Підтримка внутрішнього виробничого середовища

Загальна підтримка функціонування організації

Маркетинг

Постачання

Збут

Дослідження і розвиток

Виробництво

Фінанси

Персонал

Маркетингова стратегія

Ресурсна стратегія

Збутова стратегія

Інноваційна стратегія

Виробнича стратегія

Фінансова стратегія

Інвестиційна стратегія

Соціальна стратегія

Обсяг та характеристики ринку

Характеристики продукту та ціноутворення

Вибір постачальників

Дослідження характеристик ресурсів

Пошук споживачів

Заклучення договорів

Розробка нової продукції

Впровадження профільних технологій

Впровадження нових форм організації праці

Відповідність виробничих потужностей

Гнучкість виробничої технології

Пошук джерел фінансування

Співвідношення власних та залучених коштів

Оцінка інвестиційних проєктів

Формування персоналу

Принципи використання персоналу

2. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

- *Маркетингова стратегія* – це базова функціональна стратегія організацій, які орієнтують усі інші функціональні стратегії на ринкові цінності. Маркетингова стратегія розробляється першою із усіх функціональних стратегій організації. Сформована маркетингова стратегія є вихідною для узгодження і “доводки” до відповідності ключових та допоміжних стратегій. Цими процедурами керівництво організації забезпечує стратегічний баланс внутрішніх елементів організації.

ВИБІР МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

При визначенні маркетингової стратегії враховуються два основних чинники:

- це характеристики ринку
- характеристики продукту.

Морфологічна матриця вибору стратегій маркетингу за характеристиками ринку

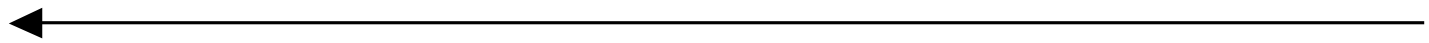
№	Чинники вибору стратегії	Варіанти характеристик		
1.	Обсяг ринку	(P11) невеликий	(P12) великий	
2.	Конкуренція	(P21) відсутні	(P22) незначна	(P23) висока
3.	Обізнаність споживачів про товар	(P31) відсутня	(P32) наявна у меншості	(P33) наявна у більшості
4.	Відношення споживача до ціни	(P41) висока ціна неприйнятна	(P42) згодні сплачувати помірну ціну	(P43) згодні сплачувати високу ціну
5.	Ціна	(P51) низька	(P52) середня	(P53) висока
6.	Витрати на маркетинг	(P61) низькі	(P62) середні	(P63) високі

Варіанти стратегій за матрицею

- Стратегія активного маркетингу: P11; P23; P32; P43; P53; P63.
- Стратегія пасивного маркетингу: P12; P22; P33; P41; P51; P61.
- Стратегія широкого проникнення на ринок: P12; P23; P32; P41; P51; P63.
- Стратегія вибіркового проникнення: P11; P22; P33; P42; P53; P61.

Варіанти стратегій маркетингу за характеристиками продукту

Ціна



Висока

Середня

Низька

↑ Я

к *Висока*

і

с *Середня*

т

ь

Низька

Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеного цінового значення
Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія високої якості
Стратегія “пограбування”	Стратегія показного блиску	Стратегія низького цінового значення

3. Фінансова та інвестиційна стратегія

- **Фінансова стратегія** представляє собою стратегічну програму формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу між корпоративними, функціональними та конкретними стратегіями, а також їх ефективного використання в процесі реалізації стратегій.

При формуванні фінансової стратегії необхідно:

- визначити які обсяги фінансових ресурсів та капітальних вкладень необхідно мати для покриття вартості реалізації стратегічного менеджменту;
- визначити джерела та структуру фінансових ресурсів та капіталу;
- встановити пріоритети та обсяги фінансування корпоративних, функціональних та конкретних стратегій;
- установити терміни та часові характеристики залучення та використання фінансових ресурсів та капіталу;
- оцінити необхідність та обсяги залучення інвестиційних ресурсів.

Структура джерел фінансування стратегічної діяльності організації



До суб'єктивних чинників, що дозволяють визначити необхідний розмір залучених фінансових ресурсів можна віднести три показники:

- наявність тимчасово вільних власних фінансових ресурсів;
- рівень економічної рентабельності організації та рентабельність власних ресурсів;
- ступінь платоспроможності організації.

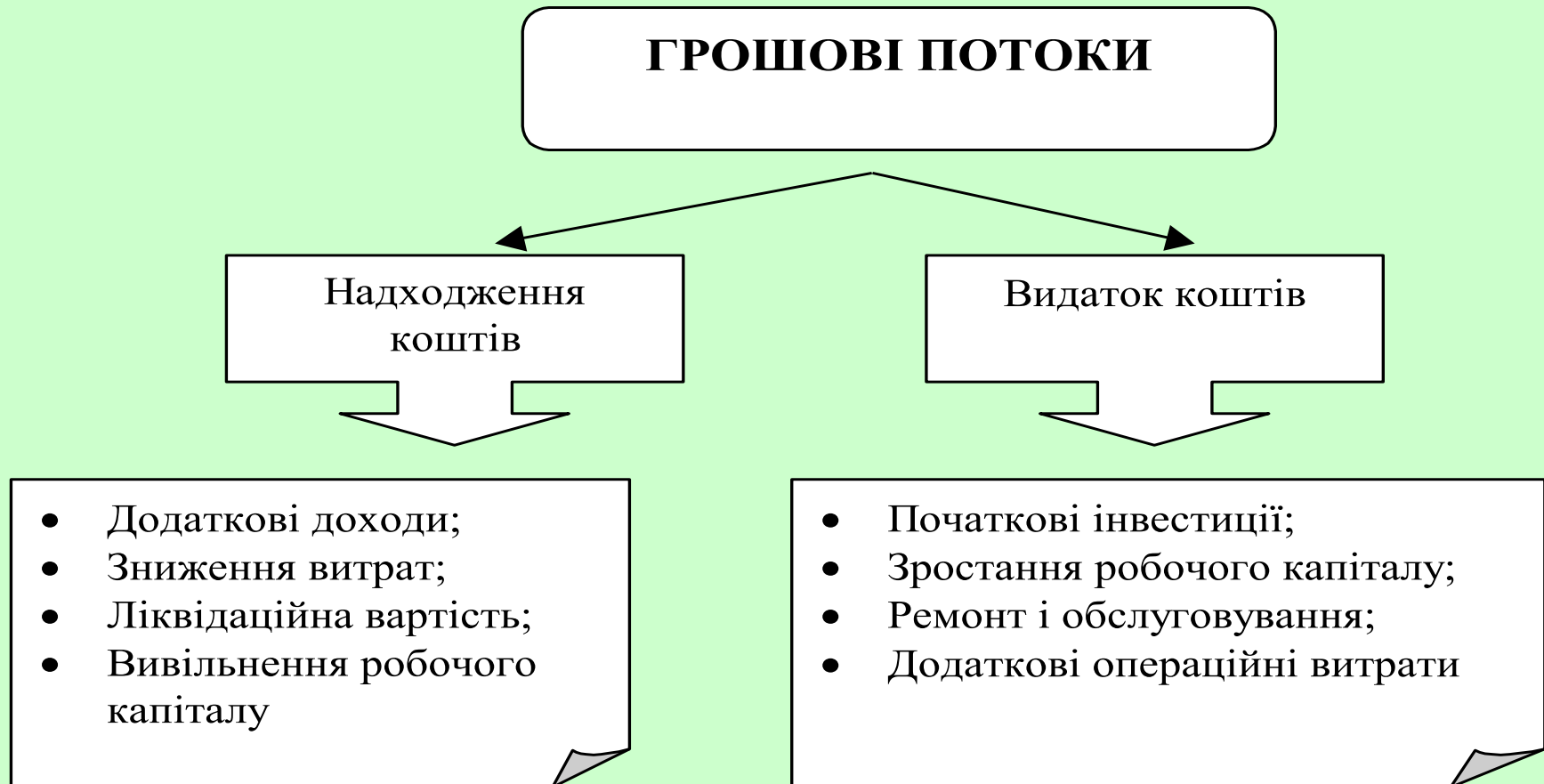
Інвестиційна стратегія

- представляє собою рішення відносно довготермінового вкладення капіталу у певну діяльність підприємства.
- Інвестиційний капітал підприємства може використовуватися в двох напрямках:
 - ✓ інвестиції в цінні папери (фінансові інвестиції),
 - ✓ вкладення в матеріальні активи (реальні інвестиції).

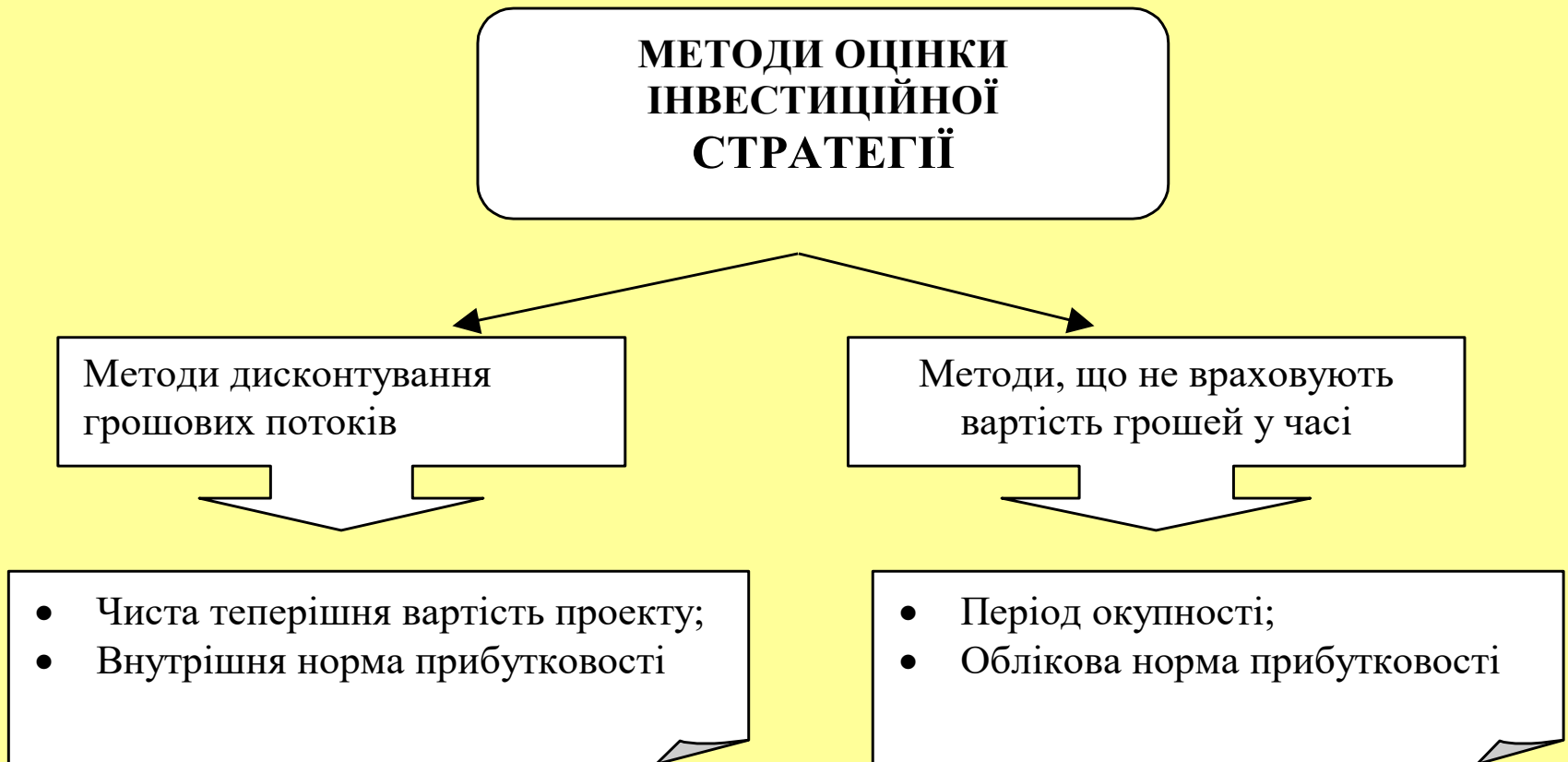
Реальні інвестиції використовуються для фінансування таких напрямів:

- диверсифікація, як процес збільшення напрямків діяльності з метою зменшення ймовірності ризику втрати стійкості підприємства;
- автоматизація виробництва;
- будівництво нових виробничих потужностей;
- заміна обладнання або технології;
- розширення виробництва;
- оренда чи купівля;
- вибір збільшення матеріально-виробничих запасів;
- реалізація соціальних програм;
- проведення стратегічних змін.

Найчастіше для оцінювання проектів інвестування використовують показник чистих грошових потоків



Класифікація методів оцінки інвестиційних стратегій



Варіанти інвестиційної стратегії

- *“Сам собі голова”* - ця стратегія орієнтує керівництво підприємства на використання власних фінансових ресурсів для проведення інвестиційних заходів по поширенню своєї діяльності. Така стратегія забезпечує високу надійність, але низьку ефективність функціонування підприємства. Використовується середніми та крупними вузькоспеціалізованими підприємствами.
- *“Консорціум”* - з метою мінімізації ризику від інвестиційного проекту, та вирішення проблем фінансування підприємство включається в один або декілька інвестиційних проектів разом з іншими учасниками. В якості партнерів можуть виступати інвестиційні фонди та підприємства, що пов'язані кредитними лініями з банківським капіталом.
- *“Пошук нагороди”* - ця стратегія характерна для підприємств, що мають в своєму розпорядженні значні кошти і є високоліквідними Це організації аналізатори та проспектори. Такі підприємства постійно ведуть пошук інвестиційних проектів. Така стратегія характерна також для малих та середніх підприємств, що відрізняються високою мобільністю. Вона характеризується підвищеним ризиком, перевага надається *“швидким”* проектам і потребує кредитного фінансування або розширення акціонерного капіталу.

Варіанти інвестиційної стратегії

- *“Піраміда”* – ця стратегія передбачає використання всіх можливих джерел фінансування для формування перспективної інвестиційної програми. Вона використовується підприємствами, що намагаються бути монополістами на своєму сегменті ринку. Застосування цієї стратегії ефективно при наявності значного стартового капіталу.
- *“Все для вас”* – це стратегія руху за тим чи іншим великомасштабним і стабільним покупцем продукції підприємства. Досить часто здійснення цієї стратегії пов’язане з розвитком інтегральної інтеграції і призводить до виникнення торгово-промислових корпорацій.
- *“Черепашка”* – це стратегія, що передбачає захист інвестицій різними страховими компаніями, перехресними фінансовими зобов’язаннями та договорами про розподіл ризику. Вона здійснюється підприємством в умовах різноманітної кооперації з іншими підприємствами, фінансовими структурами і т.п.
- *“Змія”* – це стратегія одного інвестиційного проекту, що реалізується переважно через пакет двосторонніх погоджень або договорів на окремий, конкретний інвестиційний проект. Кожна з угод укладається згідно з міркуваннями щодо отримання максимального короткотермінового ефекту зі страховим полісом на випадок невдачі.

4. Інноваційна стратегія

- **Інноваційна стратегія** – це проект (модель) проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які направлені на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції.

До таких компонентів можна віднести:

- номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції (створення нової або удосконалення існуючої);
- поведінка організації на товарному ринку (інноваційні методи просування продукції та формування ціни, використання ринкових кореневих компетенцій);
- управління ресурсами організації (нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів);
- поведінка організації на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позичкових коштів та грошових потоків);
- розробка чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);
- засоби відношень з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин з суб'єктами зовнішнього середовища);
- характер управління організацією (застосування нових технологій менеджменту).

процес вибору функціональних інноваційних стратегій, який можна використовувати різними організаціями та відносно різних інноваційних об'єктів передбачає послідовну реалізацію таких основних етапів:

- тестування інноваційних корпоративних стратегій, тобто стратегій, які базуються на інноваціях ;
- відбір інноваційних продуктів;
- формування типів функціональних інноваційних стратегій;
- розробка конкретних інноваційних проектів реалізації стратегій.

5. Соціальна стратегія

Визначається наступними напрямками:

- визначення фактичних та потенційних можливостей персоналу основних підрозділів, в яких необхідно провести зміни для реалізації стратегій;
- розробки програми перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- застосування системи мотиваційних заходів та оцінки роботи персоналу