МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти
денної, заочної, дистанційної форм навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»

Старобільськ
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››
2021

005.21(075.8)
С53

Рецензенти:

Колосов А.М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Тринчук В.В. – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри фінансових ринків та технологій Державного податкового університету, Головний редактор журналу «Страхові ринки та компанії».

С-53 Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››, 2021. – 129 с.

Навчально-методичний посібник для самостійної роботи доповнює та допомагає засвоїти лекційний матеріал розроблений згідно з програмою вивчення ОК «Стратегічне управління» яка передбачена освітньою програмою підготовки ЗВО першого (бакалаврського) освітнього рівня галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» за ОП «Менеджмент організацій і адміністрування». У навчально - методичному посібник розкрито сутність стратегічного управління в системі загального менеджменту, історія його виникнення, етапи розвитку; сутність, підходи до проведення стратегічного аналізу, як основи розробки стратегії організації.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» першого рівня вищої освіти.

УДК 005.21(075.8)

Рекомендовано до друку рішенням Вченою радою ДЗ «Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол №5 від 22 грудня 2021 року).»

© Снітко Є.О., Завгородня Є.Є., 2021

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021

Зміст

Передмова……...5
Розділ 1. Зміст та структура стратегічного управління……7
1.1. Концепція стратегічного управління……..7
Висновки (стисле резюме)……19
Завдання та запитання для самоконтролю……...20
1.2. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні…….20
Висновки (стисле резюме)……30
Завдання та запитання для самоконтролю……...30
Розділ 2. Етапи процесу стратегічного управління……..31
2.1 Концептуальні основи розробки стратегії організації……..31
Висновки (стисле резюме)……40
Завдання та запитання для самоконтролю……..40
2.2. Загальна характеристика процесу реалізації стратегії……40
Висновки (стисле резюме)……41
Завдання та запитання для самоконтролю……...42
Розділ 3. Еволюційний розвиток стратегічного управління……..43
3.1. Розвиток стратегічного управління до 60-70 років XX століття……43
Висновки (стисле резюме)……46
Завдання та запитання для самоконтролю……..46
3.2. Розвиток стратегічного управління з 60-70 років XX століття
по сьогодення……46
Висновки (стисле резюме)……51
Завдання та запитання для самоконтролю……..51
**Розділ 4. Основні підходи до розуміння середовища
господарської організації……...52**
4.1. Концепції існування та розвитку підприємств
у зовнішньому середовищі……52
Висновки (стисле резюме)……55
Завдання та запитання для самоконтролю……...55
4.2. Моделі середовища організації……..55
Висновки (стисле резюме)……60
Завдання та запитання для самоконтролю……..60
**Розділ 5. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу.
Зовнішнє середовище організації……..61**
5.1. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу
в процесі прийняття стратегічних рішень……61
Висновки (стисле резюме)……64
Завдання та запитання для самоконтролю……..64
5.2. Сутність, структура та фактори зовнішнього
середовища непрямого впливу……65
Висновки (стисле резюме)……71
Завдання та запитання для самоконтролю……..71
Розділ 6. Проміжне середовище (середовище завдань) організації……72
6.1. Загальна характеристика галузі……72

Висновки (стисле резюме)……76
Завдання та запитання для самоконтролю……...76
6.2. Модель галузевої конкуренції М.Портера……77
Висновки (стисле резюме)……87
Завдання та запитання для самоконтролю……..87
Розділ 7. Внутрішнє середовище організації……...88
7.1 Сутність виробничого потенціалу……..88
Висновки (стисле резюме)……93
Завдання та запитання для самоконтролю……...93
7.2 Оцінювання виробничого потенціалу……93
Висновки (стисле резюме)……..101
Завдання та запитання для самоконтролю……101
Ситуація для аналізу «Вплив зовнішнього середовища на стратегічний вибір підприємства»……102
Підсумкове тестування……108
Глосарій……119
Перелік рекомендованих та використаних джерел……...125

Передмова

ОК «Стратегічне управління» є важливою складовою підготовки менеджерів вищого рівня управління, без знання якої неможливе ефективне управління організацією. Менеджмент XXI сторіччя характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах складного, агресивного та невизначеного зовнішнього середовища. Успішна діяльність організації на конкурентному ринку залежіть від того, які стратегічні дії буде обирати керівництво організації. Без використання стратегічного управління організації не зможуть досягти стійкого становища на конкурентному ринку.

Тому нагальною потребою для вітчизняного менеджменту є підготовка фахівців здатних успішно поєднувати стратегічне та оперативне управління. Вивчення ОК «Стратегічне управління» допоможе набути Вам таких знань, умінь. навичок та сформувати необхідні компетентності.

Метою викладання обов'язкового освітнього компоненту (ОК) «Стратегічне управління» оволодіння теоретичними знаннями з питань стратегічного управління організацією, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку організації та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності організації, формування у майбутніх менеджерів професійних компетентностей з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, формування підсистеми стратегічного управління організацією, прийняття стратегічних рішень.

Основним завданням ОК є формування у здобувачів вищої освіти:

- усвідомлення того, що підсистема стратегічного управління є однією з найважливіших складових будь-якого підприємства, через що фахівцю в галузі управління потрібно докорінне знання основ та категорійного апарату стратегічного управління;
- сформувати систематизовані знання про стратегічне управління які допоможуть здобувачам вищої освіти виробити бачення та певне відношення щодо побудови підсистеми стратегічного управління, розробки стратегії організації, реалізації процесу стратегічного управління;
- сформувати певні навички з прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах зовнішнього середовища, що потребує застосування стратегічних підходів.

Навчально-методичний посібник Стратегічне управління для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» розроблений для більш глубокого та розширеного вивчення ОК. Він доповнює матеріал лекцій та практичних занять за ОК «Стратегічне управління».

Як працювати з навчально-методичним посібником:

- перегляньте планування ОК;
- усвідомте цілі і завдання кожного розділу;
- проаналізуйте свої можливості і доцільність вивчення ОК;

- уважно перегляньте рекомендовану літературу;

- уважно ознайомтесь з питаннями які розглядаються по кожному розділу;

- кожне питання яке розглядається пов’язуйте з тими питаннями розділів які розглядались раніше .

NB Навчально-методичний посібник за ОК «Стратегічне управління» складається з сьомі розділів.

Розділи НМП:

Розділ 1. Зміст та структура стратегічного управління.

Розділ 2. Етапи процесу стратегічного управління.

Розділ 3. Еволюційний розвиток стратегічного управління.

Розділ 4. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.

Розділ 5. Сутність та об’єкти стратегічного аналізу. Зовнішнє середовище організації.

Розділ 6. Проміжне середовище (середовище завдань) організації.

Розділ 7. Внутрішнє середовище організації.

В першому розділі розглянуто концепцію стратегічного управління, методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні. У другому та третьому - концептуальні основи розробки стратегії організації; загальна характеристика процесу реалізації стратегії; розвиток стратегічного управління до 60-70 років XX століття; розвиток стратегічного управління з 60-70 років XX століття по сьогодення. Четвертий та п’ятий розділи розкривають концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі; моделі середовища організації; сутність та об’єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень; сутність, структуру та фактори зовнішнього середовища непрямого впливу. У шостому та сьомому розділах надано загальну характеристику галузі; розглянуто модель галузевої конкуренції М. Портера; розкрито сутність виробничого потенціалу; розглянуто процес оцінювання виробничого потенціалу.

В кінці кожного підрозділу надано завдання та запитання для самоконтролю.

З метою формування практичних навичок з аналізу зовнішнього середовища організації в навчально - методичному посібнику запропоновано проаналізувати ситуацію «Вплив зовнішнього середовища на стратегічний вибір підприємства» та виконати певні завдання.

Завершує навчально-методичний посібник підсумкове тестування, глосарій, перелік рекомендованих та використаних джерел.

Використані позначки та символи:

прочитайте	*запамятуйте*	*завдання (питання) для самоконтролю.*
NB *- зверніть увагу (увага)*	*виконайте вправу*	

Розділ 1. Зміст та структура стратегічного управління

Ключові слова: зворотний процес, конкурентний ринок, конкурент, конкурентоздатність, конкурентний статус організації, місія, невизначеність, особлива компетентність, пріоритети, системність, стратегія, стратегічне управління,.

NB Мета вивчення розділу: визначення сутності стратегічного управління як функціонального виду менеджменту, стратегічного аспекту управління сучасною організацією, основних складових елементів стратегічного управління.

NB Завдання вивчення розділу: вміти визначати елементи стратегічного управління, визначати функції стратегічного управління в управлінні діяльністю організації, розпізнавати в різних конкретних проявах менеджменту принципи, які належать до концепції стратегічного управління.

Методичні рекомендації до вивчення Розділу 1.

Вивчаючи підрозділ 1.1., зверніть увагу на визначення поняття „стратегічне управління" та „стратегічне планування". Проаналізуйте модель організації з точки зору стратегічного управління, модель п'яти сил М. Портера.

Вивчаючи підрозділ 1.2, зверніть увагу на сутність методології стратегічного управління, етапи стратегічного управління, принципи стратегічного управління, організаційно-економічний механізм стратегічного управління.

Навчальний матеріал

Прочитайте та виділіть визначення термінів „стратегічне управління" та „стратегічне планування".

1.1. Концепція стратегічного управління

NB Бізнес та підприємництво як види економічної діяльності людини відбуваються в двох взаємопов'язаних сферах: організаціях, які виробляють та продають товари чи послуги, та зовнішньому середовищі, яке створює умови та можливості для організації в проведенні цієї діяльності. Місцем їх складної взаємодії є ринок.

Сучасний ринок - це дуже складне місце в діяльності організації, це результат взаємодії великої кількості факторів. Керівництво організації повинно приймати рішення в умовах, які формуються зовнішнім середовищем та використовувати сприятливі для діяльності можливості, що надаються факторами зовнішнього середовища. Ринок сьогодні є місцем динамічної конкуренції. Конкуренцію на ринку можна розглядати як особливу гру, в якій успіх залежить як від дій організації, так і від реакції конкурентів, споживачів, партнерів та інших учасників. В умовах, коли дії конкурентів на ринку ускладняються, вигравати в таких іграх стає дуже важко. Для того, щоб успішно діяти на конкурентному ринку, менеджмент організації повинен бути здатним передбачати дії конкурентів та адекватно на них реагувати.

В результаті формування ринкових відносин в Україні в діяльності організацій виникають нові джерела конкуренції, змінюються правила конкуренції для багатьох галузей виробництва, ринки стають складними, де передбачувати дії конкурентів стає важко. Тому вітчизняним підприємствам не можна дозволити собі діяти на ринку лише за рахунок виробництва нової продукції. Завтра конкуренти запропонують споживачеві таку новинку, яка зробить цю продукцію не конкурентоздатною.

Умови, в яких працюють українські організації, різко змінилися при переході від економіки розподільчої до ринкової. Тепер організаціям необхідно не лише визначати асортимент продукції чи послуг, встановлювати на них ціни, шукати постачальників ресурсів та домовлятися з ними, плідне працювати зі споживачами, задовольняючи їх вимоги, а найголовніше - оцінювати та прогнозувати поведінку зовнішнього середовища та формувати довгострокові цілі та стратегії їх досягнення.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні, стимулюють використання в управлінні організаціїми нових методів планування, аналізування, створення незвичних систем взаємодії з постачальниками, споживачами, конкурентами. Організації виробники продукції зіткнулися на ринку України не лише з вітчизняними конкурентами, а також з конкурентами інших країн, що дотримуються процесів глобалізації бізнесу. Протистояти тиску товарів таких конкурентів можливо, лише діючи аналогічними методами, тобто розробляючи та реалізовуючи стратегію власно! роботи в конкурентному середовищі.

Реакцією на зміну умов функціонування підприємств, що орієнтувались на виробництво, є нова система управління, яка поєднує в собі відоме тактичне та оперативне управління та новий елемент - стратегічне управління - з притаманними йому загальними та конкретними функціями, відповідними організаційними структурами, технологіями та ін.

NB Зверніть увагу на три елементи, що поєднують підприємство з зовнішнім середовищем див. рис.1.1.

Прогнозування майбутніх проблем та можливостей організації в зовнішньому середовищі.
Прогнозування характеру можливостей організації, необхідних для успішної діяльності та управління ними.
Адаптація розвитку організації до непередбачених змін в зовнішньому середовищі.

Рис.1.1. Три елементи, що поєднують підприємство з зовнішнім середовищем [3, 7, 15].

Саме елементи надані на рис.1.1. підтверджують провідну роль в новій системі управління стратегічного управління.

NB Стратегічне управління необхідно розглядати в концепції загального менеджменту.

Як відомо [28, 46], серцевиною загального менеджменту є потреба в чіткому формулюванні цілей діяльності організації та вміння трансформувати ідеї в дії за допомогою знань та енергії працівників всіх й рівнів. Для того, щоб організація в складному зовнішньому середовищі змогла дотримуватися визначеної цілі та при цьому бути гнучкою, її система управління має забезпечувати виконання певного функціоналу наданого на рис.1.2.

Формування спільної цілі діяльності разом з визначенням загальних напрямів розвитку.
Правильний відбір стратегій розвитку.
Чіткий відбір напрямків розвитку та відповідного розподілу ресурсів.
Пошук комбінацій можливостей, що надаються зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом.
Ефективне використання ресурсів, які є в розпорядженні організації, зміщення їх у прибуткові зони діяльності.
Управління зовнішніми відносинами.

Рис.1.2. Функціонал сучасного менеджменту організації

NB Зверніть увагу на визначення сутності стратегічного управління.

Провідне місце в такому забезпеченні надається стратегічному управлінню. Що сьогодні мається на увазі під стратегічним управлінням? В сучасній спеціалізованій літературі існують різні погляди на суть стратегічного управління [4, 7, 10, 13]. Не зважаючи на деякі відмінності в цих поглядах, стратегічне управління розглядається як процес розробки та реалізації стратегій організації, діяльність якої відбувається в зовнішньому середовищі. Ці процеси є змістом особливої функції, яка забезпечує взаємодію організації із зовнішнім

середовищем. Але це не так. Стратегічне управління не являє собою таку ж функцію бізнесу, як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом.

NB Стратегічне управління - це поліфункціональна діяльність менеджменту організації, ознакою якої є невизначеність у вирішенні конкретних проблем.

Стратегічне управління не є також підсистемою. Згідно з теорією систем, підсистема повинна мати усі ознаки системи, а її відокремлення зі складу системи повинно відбуватися на основі системних принципів. Головним принципом видокремлення підсистем є відповідна автономність, яка дозволяє забезпечити розрив мінімальної кількості зв'язків з системою. Стратегічне управління має дуже розгалужену та складну мережу зв'язків як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Тому розрив таких зв'язків порушує вимоги принципу цілісності підсистеми. Це є підставою для ствердження, що стратегічне управління не є окремою підсистемою організації.

Основою загального менеджменту є концептуалізація ситуацій, що виникають в діяльності організації із зовнішнім середовищем та забезпечення зв'язку функцій управління з управлінськими ланками в єдине ціле. Концептуалізацію забезпечує процес розробки стратегій, а зв'язки формуються в процесі виконання стратегій. Таким чином, стратегічне управління може мати таке визначення.

NB Зверніть увагу на визначення стратегічного управління з точки зору загального менеджменту.

NB Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій й діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.

Суть стратегічного управління полягає в формуванні уяви про ринок та вироблення загального уявлення про перспективи організації на цьому ринку. Формування такого уявлення базується не стільки на аналізі достовірної інформації про ринок, скільки на обґрунтуванні допустимих гіпотез. Використання гіпотез замість достовірної та релевантної інформації для визначення перспективних напрямків діяльності організації диктується тим, що стратегічне управління здійснюється в умовах невизначеності про стан та зміни факторів ринку.

NB Невизначеність в менеджменті є показником, який характеризує повноту, швидкість надходження та достовірність інформації про поведінку факторів зовнішнього середовища, що визначають умови та можливості діяльності організації.

Умови невизначеності в стратегічному управлінні організації, що діє на конкурентному ринку, можна розділити на дві частини: макро- та мікро організаційна невизначеність.

В діяльності організації "мікро" невизначеність виникає на низовому та середньому організаційному рівнях менеджменту, а "макро" - на верхньому рівні управління. Основна відмінність між макро- та мікро організаційною невизначеністю полягає в рівні аналітичної абстракції та виборі факторів, що створюють цю невизначеність, але потребують урахування їх впливу на діяльність організації.

Кожна гіпотеза є тим рівнем абстракції та невизначеності, що залежить від виду та глибини проведення аналізу, який використовують керівники та менеджери при визначенні поведінки учасників ринку та факторів зовнішнього середовища. Необхідність використання гіпотез визначається тим, що керівництво приймає рішення сьогодні щодо майбутньої діяльності організації в тому середовищі, поведінку якого можна оцінити лише на рівні відповідної абстракції.

NB Зверніть увагу на причини виникнення стратегічного управління.

Отже, причиною виникнення стратегічного управління є рівень невизначеності в прийнятті рішень щодо визначення умов та можливостей організації успішно діяти на ринку.

Ринок - це бізнес, в якому організація повинна співпрацювати з конкурентами. Для цього організація повинна мати здібності та можливості передбачати дії конкурентів та адекватно реагувати на них. Конкуренція на ринку є другою причиною виникнення стратегічного управління організацією, із загального менеджменту відомо, що успіх організації: залежить від уміння зберігати, накопичувати та уміло використовувати ресурси, розміщуючи їх в прибуткових ринкових зонах [44]. Тому стратегічне управління направлене на створення конкурентних переваг організації в конкуренції за ресурси на ринку задоволення потреб споживача.

Виходячи з вищенаведеного, концепцію стратегічного управління організацією можна зобразити за допомогою моделі стратегічного управління організацією (рис 1.3).

Проаналізуйте та законспектуйте сутність концептуальної моделі стратегічного управління організацією.

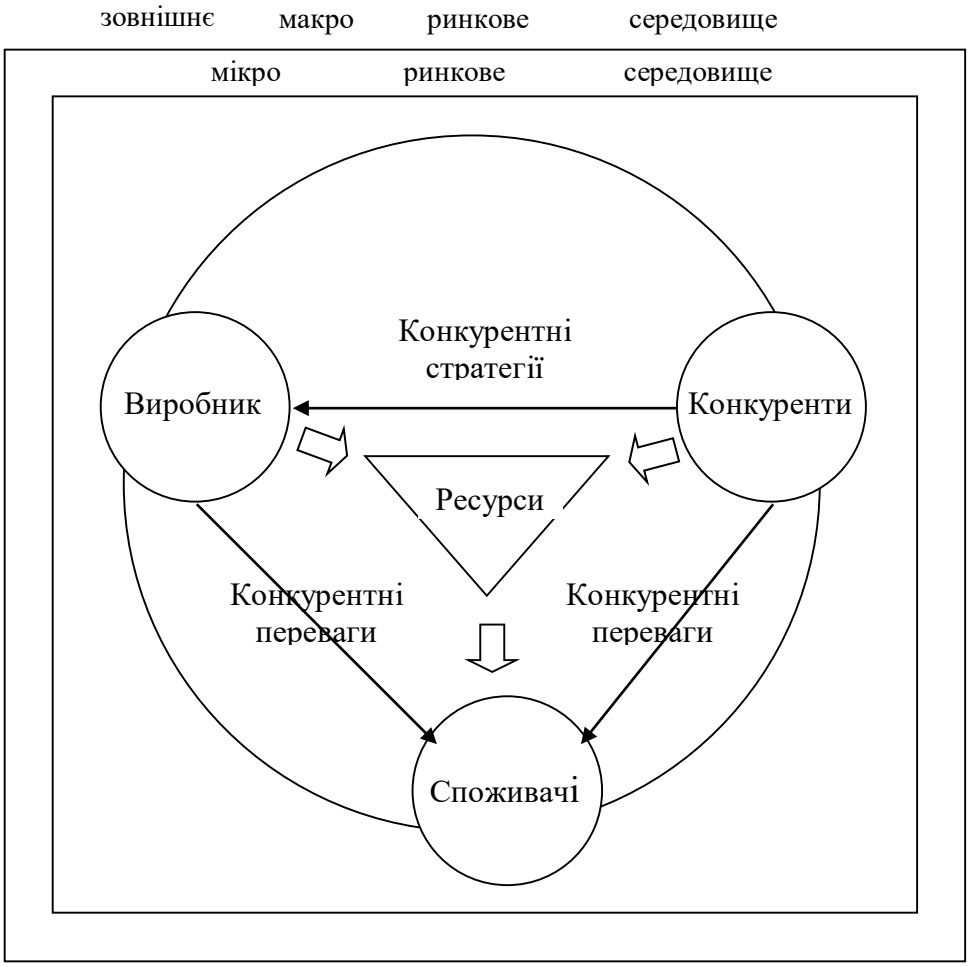

Рисунок 1.3. Концептуальна модель стратегічного управління організацією

NB Зверніть увагу на місце та призначення кожного з учасників конкурентного ринку.

Розглянемо детальніше місце та призначення кожного з учасників конкурентного ринку.

Організації виробники. Суть стратегічного управління та його місце в системі менеджменту багато в чому залежать від сучасного розуміння організації. Діяльність будь якої організації можна описати з точки зору системної моделі "вхід-вихід" [29, 32,46]. В цьому сенсі діяльність організації розглядається як погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Розглянемо ці особливості більш детально.

1. Організації створюються для досягнення якоїсь певної цілі, що ставить перед собою людина (або група людей) для задоволення своїх або суспільних потреб. Потреби спонукають людину до дії, результатом якої є ціль. Ціль є лише уявленою моделлю майбутнього результату. Для досягнення цілі людині

необхідно отримати результат (зробити продукт певної якості) і його реалізувати на ринку споживачеві.

NB Висновок - організація на ринку буде життєздатною в тому випадку, якщо менеджери будуть здатні правильно визначати спільну ціль й ефективно розподіляти ресурси, що забезпечують їх досягнення. Помилкове визначення цілей або їхнє помилкове сприйняття загрожують самому фактові існування організації.

2. Організація на ринку має відносну самостійність. Організації працюють у зовнішньому середовищі. Їм для успішного функціонування необхідні певні умови. Ці умови визначаються і диктуються зовнішнім середовищем. Організація змушена дотримуватися цих умов. Спроба організації ігнорувати вплив умов зовнішнього середовища ставить під сумнів сам факт її існування.

Не дивлячись на те, що працівники організації формулюють цілі самостійно, переслідуючи свої інтереси (де справедливо для всіх класів організацій), проте вони змушені враховувати своєрідні інтереси, задоволення яких вимагає від організації зовнішнє середовище. Якщо на етапі формування цілей не враховувати інтересів зовнішнього середовища, то такі цілі будуть недосяжними.

Процес досягнення цілей вимагає наявності відповідних ресурсів, можливості, використання яких цілком залежать від зовнішнього середовища. Бажаний результат, який організація має намір отримати, повинен бути затребуваний зовнішнім середовищем у тій кількості і тої якості, що він визначає. Таким чином, зовнішнє середовище визначає необхідність і бажання (для неї) створення організації.

У процесі функціонування будь-яка організація перебуває в тісній взаємодії з організаціями зовнішнього середовища, вступаючи з ними в складну систему відносин. При цьому організації зовнішнього середовища визначають для конкретної організації умови і можливості й діяльності, а також представляють безліч загроз існування самій організації.

NB Висновок - будь-яка організація повинна функціонувати в повній злагоді із зовнішнім середовищем, займаючи в ній своє місце і свою ринкову нішу. Порушення такої злагоди приводить організацію до кризових ситуацій, для ліквідації яких їй необхідно прикласти додаткові зусилля. Невміння або неможливість усунення порушення, що виникало, робить зайвим існування цієї організації. Для розширення ринкової ніші організації треба прикласти зусилля в конкурентній боротьбі на ринку.

3. Організація для ефективного функціонування повинна мати відповідний потенціал. що здатний забезпечити вироблення необхідної реакції на вплив умов зовнішнього середовища. Основні труднощі виживання організації в умовах зовнішнього середовища полягають у тому, що учасники самі визначають свої цілі, на основі власних уявлень про стан ринку, вибирають шляхи досягнення

цілей і приймають рішення про рівень потенціалу організації. Необхідність створення потенціалу організації жадає від менеджерів не просто її формального існування, а досягнення збалансованості функціонування всіх її внутрішніх елементів (цілей, персоналу, функцій, технології і структури). Збалансованість означає:

- поставлені цілі організації: повинні бути забезпечені відповідними ресурсами;
- необхідність переробки вихідних ресурсів (вхід в організацію) визначає склад обладнання і технології виготовлення продукції;
- структура технології зумовлює поділ виробничих функцій і формування робочих місць;
- реалізація функцій і задач кожного робочого місця повинна бути забезпечена фахівцями визначеної професії і кваліфікації;
- виділення об’єктів усередині організації і в зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність створення адекватної організаційної структури управління;
- функціонування процесів управління, зумовлених організаційною структурою управління, повинне бути забезпечено відповідною структурою апарату управління;
- готова продукція (вихід організації) повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища, тобто відповідати стандартам і потребам покупця.

Невідповідність параметрів хоча б одного елемента знижує потенціал організації в цілому, оскільки вони не можуть забезпечити синергічний ефект. Стан такого елемента порушує системну рівновагу в організації і викликає постійні відхилення в процесах їх діяльності.

4. Головною умовою створення й успішного функціонування організації є наявність власного споживача результатів діяльності. Важливою особливістю ефективної діяльності організації є концепція взаємної вигоди між двома сторонами процесу виробництва-споживання. Якщо взаємної вигоди не має, то процес виробництва-споживання може не відбутися. Звідси випливає, що організація, яка продає свій товар або послуги, повинна задовольняти вимоги споживача, тобто робити або виробляти те, що купується. Отже, головне для діяльності організації - це пошук свого споживача.

Організації, зайняті виробництвом певного продукту, постійно повинні піклуватися про його конкурентоздатність.

У ринковій системі організації, що здійснюють бізнес як активну діяльність, діють у сфері обміну і взаємної вигоди. Організація-виробник обмінює свій товар, продаючи його торговельній організації (оптовикові) за визначеною ціною. Торговельна організація, у свою чергу, продає цей товар покупцеві за встановленою взаємно (договірною) ціною. Акціонер-інвестор обмінює свій капітал на дивіденди, що одержує від організації. Банк видає кредит організації виробникові в обмін на відсотки за кредит. Такий обмін дозволяє кожному суб'єктові ринкових відносин отримувати прибуток. Цим прикладом демонструється взаємозв'язок організацій у ринковій системі, що діють на принципі постачальник (виробник) - споживач. Такий взаємозв'язок може бути

ефективним тільки при взаємній вигоді. При цьому в умовах ринку кожний із суб'єктів діє без примусу. Виробник і продавець вільно вибирають де, коли і скільки продавати товару. Покупець при цьому має широкий вибір товарів, які він хотів би купити. Така взаємна вигода можлива тому, що серед виробників (продавців) має місце конкуренція. Монополізм продавця приводить до знищення взаємної вигоди.

Концептуально місце і роль організації в ринковому середовищі визначається такими процесами:

- визначенням цілей та напрямків (умов та можливостей) діяльності;
- здобуття ресурсів із зовнішнього оточення;
- виготовлення продукту;
- передачі продукту в зовнішнє середовище.

Ключова роль в підтримці балансу між цими процесами, а також в мобілізації ресурсів організації на їх здійснення належить менеджменту [10]. Ці процеси мають складну структуру, а забезпечення їх виконання відбувається на різних стадіях управління: стратегічному, тактичному та лінійному.

З урахуванням вищевикладеного, можна представити сучасну модель організації, що відображає й системність та цілісність (рис 1.4).

МІСІЯ

ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ

СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ

Стратегії ключових сфер діяльності організації: - товарно-продуктові стратегії; - функціональні; - ресурсні; - операційні	
Організаційна модель:	Модель оперативного менеджменту:
- оргструктури організації; - спеціалізація; - джерела влади; - розподіл управлінських задач; - розподіл повноважень	- система конкретних бізнес-планів; - механізм реалізації! бізнес-планів; - механізм оперативного управління

Рисунок 1.4. Модель організації з точки зору концепції стратегічного управління

Проаналізуйте сучасну модель організації.

Стратегічне управління орієнтує діяльність організації на пошук та проведення змін споживачів та їх запитів. При цьому ключовими задачами організації є:

- удосконалення продукту чи підвищення якості послуги;
- розробка нових виробів чи послуг;
- робота зі споживачами;
- надання споживачам нових видів послуг та удосконалення існуючих (обслуговування).

Для реалізації цих ключових задач стратегічне управління повинно концентрувати зусилля менеджерів, щоб реагувати на тиск конкурентів, що постійно зростає в ринковому середовищі, на швидку появу нових та удосконалених товарів та послуг, що покликані задовольнити запити споживачів, які постійно змінюються. Поняття "реагування на тиск конкурентів" визначає характер поведінки певної організації" на конкурентному ринку. Група організацій, яка виробляє та продає одноманітні або однорідні продукти, що конкурують між собою, створюють господарчу галузь.

NB Зверніть увагу на типи ринків.

Як відомо, організації-виробники, що діють в ринкових умовах, теоретично можуть здійснювати свою діяльність на таких ринках:

- досконала конкуренція, при якій окрема організація-виробник не може впливати на ціну товару, який вона реалізує. Галузь, де діють виробники, є вільною для входу чи виходу різних організацій;
- монополія характерна тим, що на ринку діє організація, яка має абсолютну перевагу у виробництві або продажі певного продукту. Така організація має виключні можливості використовувати ресурси, сильного впливу на конкурентів та на споживачів;
- монополістична конкуренція характеризується тим, що на ринку домінує єдиний виробник продукції, яка протягом короткого терміну не має прямих конкурентів;
- олігополія становить собою ринкову структуру, в якій діє мала кількість конкурентів, що мають домінуючі позиції та створюють сильну взаємозалежність.

Стратегічне управління буде залежати від того, на якому ринку діє організація-виробник. Споживачі як стратегічний актив. Споживачі, що мають можливість вибирати той чи інший товар або послугу, є головним та визначальним елементом стратегічного управління. Споживач є не тільки об'єктом конкуренції на ринку товарів та послуг, але і важливим стратегічним активом організації виробника. Споживача можна описати потенційним набором характеристик, які може використовувати організація в своїх стратегічних рішеннях. До них можна віднести:

- володіння інформацією про товар, що є на ринку. Для цього споживач використовує різні джерела інформування - прайси, виставки, ярмарки, рекламу, маркетингові комунікації та інше;

- знайомство з основними характеристиками і параметрами товару, що дають можливості його вибрати;

- віддання переваги товару, який має значення для повсякденного життя або іміджу споживача.

NB Зверніть увагу на чотири умови управління споживачами.

Ці характеристики організація може використовувати в своїх стратегічних рішеннях. Управління споживачами як стратегічним активом базується на чотирьох основних умовах [4]:

1. Сьогоднішній споживач - це стабільне та передбачуване джерело майбутніх покупок.

2. Окремі споживачі можуть бути ефективно розподілені за сегментами продаж, що очікує організація.

3. Споживачі можуть піддаватися амортизації, що впливає на їх спроможність купувати той чи інший товар.

4. Споживачів можна "купувати" та "продавати".

Ці характеристики споживачів організація може використовувати при розробці стратегічних програм розробки продукції, формування у споживачів переваг продукції організації, комплексному обслуговуванні споживачів асортиментом різних товарів чи послуг, що пропонує організація.

Споживач - це елемент поточного "сьогоднішнього" ринку, тому що він споживає продукцію ту, що пропонують організації-виробники. Він має незаперечне право вибрати продукцію того чи іншого виробника, виходячи лише зі своїх власних запитів. При цьому споживач віддає перевагу конкретному виробнику, який найбільшою мірою може задовольнити його запити. Якщо організація буде постійно працювати з такими споживачами, то вони стануть його стратегічним активом.

Використання споживачів як стратегічного активу дозволяє організації в стратегічному управлінні проводити їх сегментування, виділяти споживчі групи, запити яких можуть бути покладені в основу маркетингових стратегій.

Конкуренти. Сучасний ринок є не лише бізнесом, але він також є ареною конкурентної боротьби різних учасників, що демонструють свої конкурентні переваги.

Прочитайте та законспектуйте концепцію п’яти сил М. Портера.

В практиці менеджменту широке застосування має конкурентна концепція під назвою "П'ять сил" М. Портера (рис. 1.5.). Сферою конкуренції на ринку є ресурси, в тому числі і споживачі. Тому до конкурентів слід відносити:

- організації, що виробляють продукцію чи надають послуги, які відносяться до однієї галузі. Сферою їх конкуренції є споживачі та постачальники ресурсів;

- потенційних учасників галузевої: конкуренції. До них можна

віднести організації, що мають намір вийти на новий галузевий ринок, незваних "дублерів", що пропонують дешеву продукцію та продавців роздрібної: торгівлі, які мають наміри просунути власну "марку";

- постачальників ресурсів;
- споживачів.

Рис. 1.5. "П'ять сил" М. Портера [31]

При вирішенні стратегічних задач управління, особливо при аналізуванні стратегічних та інвестиційних пріоритетів, необхідно враховувати вплив усіх конкурентів, для того, щоб відшукати нові можливості в галузях, де фактори конкуренції слабкі.

Роль ресурсів як елементу конкуренції. При створенні конкурентних переваг важливою задачею менеджерів організації є накопичення та підтримка рівня чи запасів кожного виду ресурсів. Ресурси організації можуть бути матеріальними - фінанси, клієнти, сировина та матеріали, паливо та енергія, продукція та команда менеджерів, інформація, або нематеріальними - якість продукції, стандарти обслуговування та моральний рівень апарату управління. Головною задачею стратегічного управління є не придбання (мати доступ до

вигідних ресурсів) та їх накопичення, а їх переміщення в стратегічно важливі галузі та ефективне їх використання.

Розглянемо взаємозв'язок елементів стратегічного управління. Діяльність будь-якої організації (за винятком монополістів) відбувається в конкурентному середовищі. Для успішного функціонування на конкурентному ринку організація повинна пропонувати споживачеві не те, що вона може виробляти, і не те, що вона уміє виробляти добре, а тільки те, що вона вміє виробляти краще за своїх конкурентів. Таке функціонування організації можливе тільки тоді, коли вона спроможна ефективно об'єднувати ресурси, якими вона володіє з можливостями їх умілого використання для досягнення ринкових переваг. Принциповою характеристикою таких організацій є стратегічна орієнтація усієї її діяльності.

Визначальною особливістю організації, що орієнтує свою діяльність на досягнення переваг над конкуруючими організаціями, є використання стратегічного управління. Це суттєво її відрізняє від організацій, які діють на ринку на основі поточного та оперативного управління. Для таких організацій характерно забезпечення взаємозв'язку між чітко вираженою сферою діяльності, ієрархією цілей та стратегіями, що забезпечують досягнення цілей.

Це не свідчить про те, що організації, які не використовують стратегічного управління, не знають, що вони роблять та не ставлять перед собою конкретних цілей. Велика кількість організацій, особливо малих, діють на ринку, визначаючи лише поточні (робочі) цілі. Тому вони і не розробляють стратегій. Але в їхній діяльності можуть дуже часто виникати задачі стратегічного характеру. Це свідчить про наявність стратегічного управління в будь-якій організації, яке є наслідком міри невизначеності у вирішенні проблем, що виникають в їх діяльності.

NB Зверніть увагу на базові поняття, які домінують на конкурентному ринку.

В організаціях, що бажають домінувати на конкурентному ринку, стратегічне управління повинно дати відповіді на такі базові питання:

1. Яке суспільне призначення організації або її місія?
2. Які цілі ставить перед собою організація?
3. Якій існуючий та майбутній профіль бізнесу організації?
4. Що керівництву потрібно зробити для досягнення поставлених цілей?

NB Роль стратегічного управління діяльністю організації полягає в тому, щоб об'єднати ці складові з функціями управління, які є інструментом, що використовується менеджерами для забезпечення функціонування організації в зовнішньому середовищі [5].

NB Висновки (стисле резюме)

Менеджмент XXI сторіччя характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах складного, агресивного та невизначеного зовнішнього

середовища. Успішна діяльність організації на конкурентному ринку буде залежати від того, які стратегічні дії буде обирати керівництво організації. Без використання стратегічного управління організації не можуть досягти стійкого становища на конкурентному ринку.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Чим можна пояснити ускладнення процесу управління в організації ?
2. Як розглядається стратегічне управління з точки зору загального менеджменту?
3. Поясніть концептуальну модель стратегічного управління організацією.
3. Які концепції управління є більш прийнятними для великих, середніх та малих організацій ?
4. З яких основних елементів складається модель організації з точки зору стратегічного управління?
5. Назвіть 5 сил, які визначають конкуренцію в бізнесі за М. Портером.

1.2. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні

NB Зверніть увагу на методологічні та методичні підходи в стратегічному менеджменті.

Як і всякий новий напрям розвитку менеджменту, стратегічне управління на поточний час віддзеркалює різні методологічні та методичні підходи. Домінуючою сьогодні є концептуальна модель ієрархічного аналізу, планування, виконання та контролювання, що була запропонована Ф. Котлером, адаптований вид якої наведено на рис. 1.6.

Згідно з цією моделлю основами стратегічного управління є:

1. Аналіз зовнішнього середовища організації;
2. Внутрішня діагностика організації;
3. Визначення місії та цілей організації;
4. Розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій по конкретним підсистемам організації;
5. Розробка та розгорнуте представлення корпоративної стратегії як програми конкретних дій;
6. Реалізація стратегії;
7. Оцінка результатів та зворотний зв'язок.

NB Зверніть увагу на недоліки цієї моделі для практичного використання.

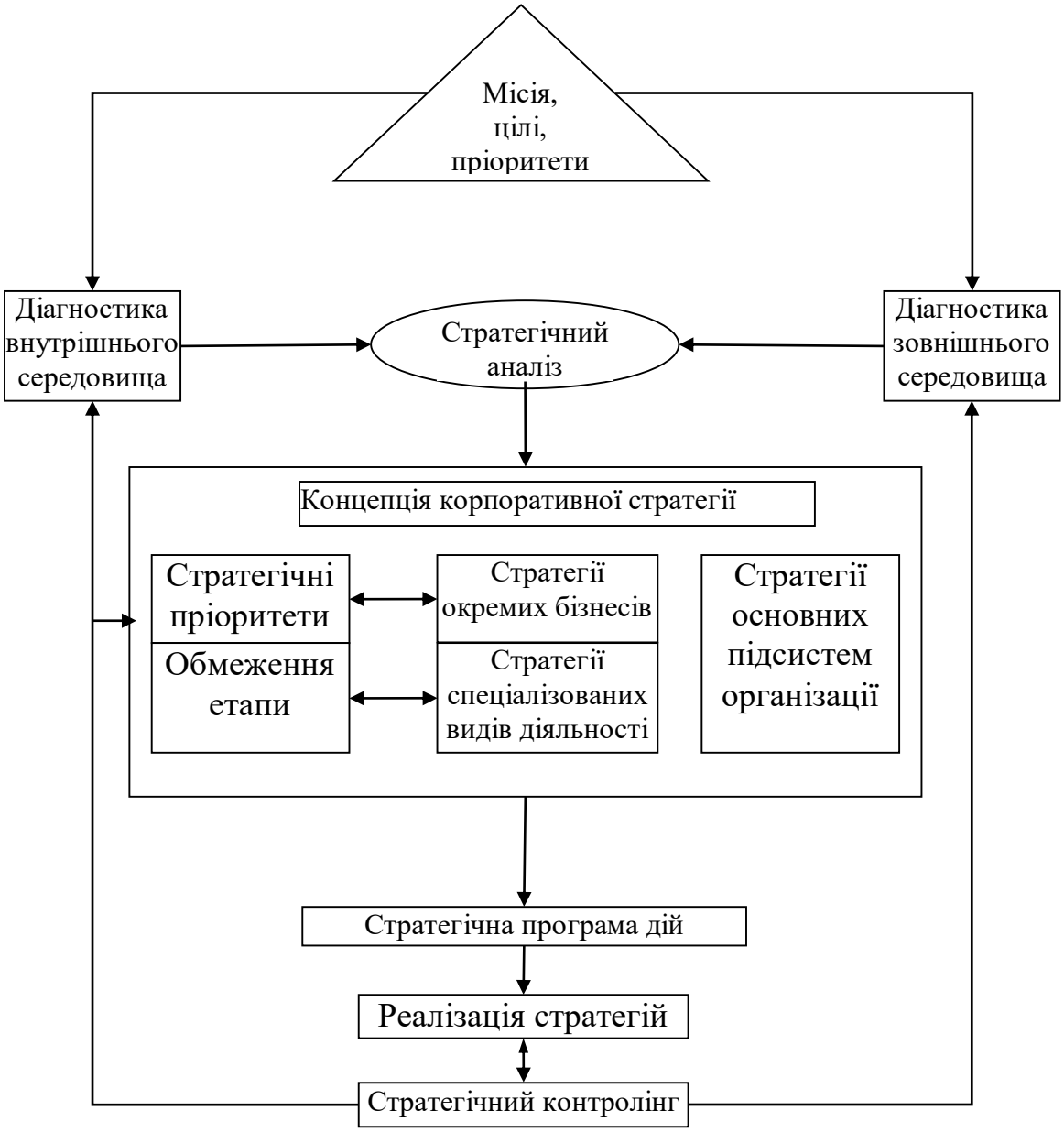

Рис. 1.6. Модель стратегічного управління [15]

За висновками Генрі Мінцберга [36], насправді управління не відбувається відповідно до моделі, наведеної на рис. 1.6. Цьому твердженню є декілька пояснень.

По-перше, запропонована технологія стратегічного управління "зверху - вниз" - від формулювання місії та цілей до контролювання над їх досягненням на практиці не працює. Невелика група людей верхньої ланки апарату управління, що очолює складну організацію, не здатна розробити такі детальні стратегії та плани їх реалізації, що іншим залишається лише їх виконати. Зовнішнє середовище організації надто складне, непередбачуване та бурхливе, щоб можна було розробляти велику кількість детальних стратегій, та спускати їх для виконання на нижчі рівні управління.

По-друге, менеджери організацій не дуже схожі на аналітиків та плановиків, що лише систематично думають про виконання стратегій. Їх

діяльність надзвичайно залежить від ситуацій [36]. Практика відомих підприємств показує, що стратегії, які були реалізовані, не були сформульовані заздалегідь. Вони з'явились в процесі подій, що виникли в діяльності організації, але не були свідомо заплановані. Наприклад, вихід на американський ринок мотоциклів фірми Honda.

По-третє, сьогодні немає підстав для сумніву, що реальність управлінської діяльності не схожа на ієрархічні моделі, які представляють аналізування, планування, реалізацію та контролювання, як окремі види діяльності, що виконуються послідовно.

По-четверте, функції управління, що введені до складу стратегічного управління, не відповідають вимогам принципу циклічності процесів. У відповідності до принципів загального менеджменту, реалізація складних процесів, якими є стратегічне управління, відбувається за участю усіх загальних функцій управління. Відсутність будь-якої функції в процесі управління створює розриви, що призводять до порушення процесу.

По-п'яте, процес реалізації стратегічних програм та стратегій має довгостроковий характер, який може тривати 10-15 років. Правильність вибору організацією стратегій може оцінити лише споживач. Логіку поведінки споживача можливо виявити тільки post factum, і вона може не співпадати зі стратегією, що задумала організація. Відхилення, що може виникнути в реалізації стратегії, теж виявляється post factum, за допомогою заключного етапу контролювання стратегії.

Існуючі недоліки ієрархічної моделі стратегічного управління не дають підстав для того, щоб організації не визначали місію та цілей своєї діяльності, а також не формулювали чітко стратегію успіху. Необхідно переосмислити підходи до організації процесів управління в напрямку поєднання стратегічного та оперативного управління.

NB Прочитайте та законспектуйте нову парадигму стратегічного управління.

Нова парадигма стратегічного управління. Головним призначенням стратегічного управління є досягнення синергічного ефекту, що може досягти організація шляхом визначення та реалізації стратегій успіху. Термін "синергетика" підкреслює принципову роль колективних взаємодій у виникненні та підтриманні процесів самоорганізації у різних відкритих системах, до яких належать організації. В стратегічному управлінні синергетика може стати основою для прийняття ефективних рішень в умовах, коли організація внаслідок своєї відкритості постійно знаходиться під впливом нестабільного та нелінійного зовнішнього середовища.

Ідея синергії не нова. Розробкою проблем та можливостей застосування методів синергетики займались такі вчені, як В.Б. Занг, А. Андерсен, І. Ансофф, М. Портер, А. Петров, І. Поспєлов, М. Мартиненко та ін. Існуючі розробки з теорії синергетики дають можливість розглядати стратегічне та оперативне управління організаціями в динаміці, яким притаманна не лінійність, нестійкість

та біфуркації. Такі організації постійно зазнають трансформуючого впливу певних внутрішніх та зовнішніх сил. В таких організаціях стабілізуючу роль виконують цілі та стратегії, а динамічне забезпечення трансформації організації до умов, що виникають під впливом збуджуючих сил, покладається на лінійне управління. Синергія виникає за рахунок таких взаємозв'язків (горизонтальних та вертикальних) у внутрішньому середовищі організації, які є або можуть стати вагомими факторами для забезпечення реалізації місії, виживання, конкурентоспроможності за існуючих умов зовнішнього середовища. Вона залежить від співвідношення між можливостями (потенціалом) організації, структурами організації (система елементів та зв'язків) та умовами, що створює зовнішнє середовище.

В сучасній управлінській літературі поняття "синергії", "синергізму" та "синергічного ефекту" часто ототожнюються. Але для ясності ці поняття треба розділяти. Синергія або синергізм є особливі властивості організації, що забезпечують якісно відмінні типи поведінки, які вона набуває за рахунок організації нелінійних динамічних взаємозв'язків між внутрішніми елементами та організацією і її зовнішнім середовищем. Наслідком синергії є створення специфічних режимів об'єднання елементів організації, що забезпечують досягнення цілей й діяльності, що є неможливим за відсутності таких взаємозв'язків.

Під синергічним ефектом слід розуміти зміну кількісних (економічних, фінансових, ринкових) та якісних показників діяльності організації, що відбуваються під впливом синергії. Синергічний ефект виникає лише за умови створення системних зв'язків між стратегічним та лінійним управлінням в організації.

NB Зверніть увагу на модель управління орієнтовану на синергізм.

Модель управління, орієнтованого на синергізм, представлена на рис. 1.7.

Як і всі моделі стратегічного управління, запропонована модель містить такі складові: місію, цілі діяльності організації, стратегії, потенціал. Суттєве доповнення моделі складає блок реалізації стратегій, що забезпечує динаміку процесів, побудованих на умовах синергізму.

NB Місія розглядається як чітко виражена причина існування організації та заява про бажане місце організації на ринку та й амбіції [31].

Таке бачення місії пов'язує й з такими категоріями, як "бачення" розвитку організації, "філософію існування організації" і є особистим поглядом керівників на соціальну значимість своєї організації в задоволенні потреб споживача.

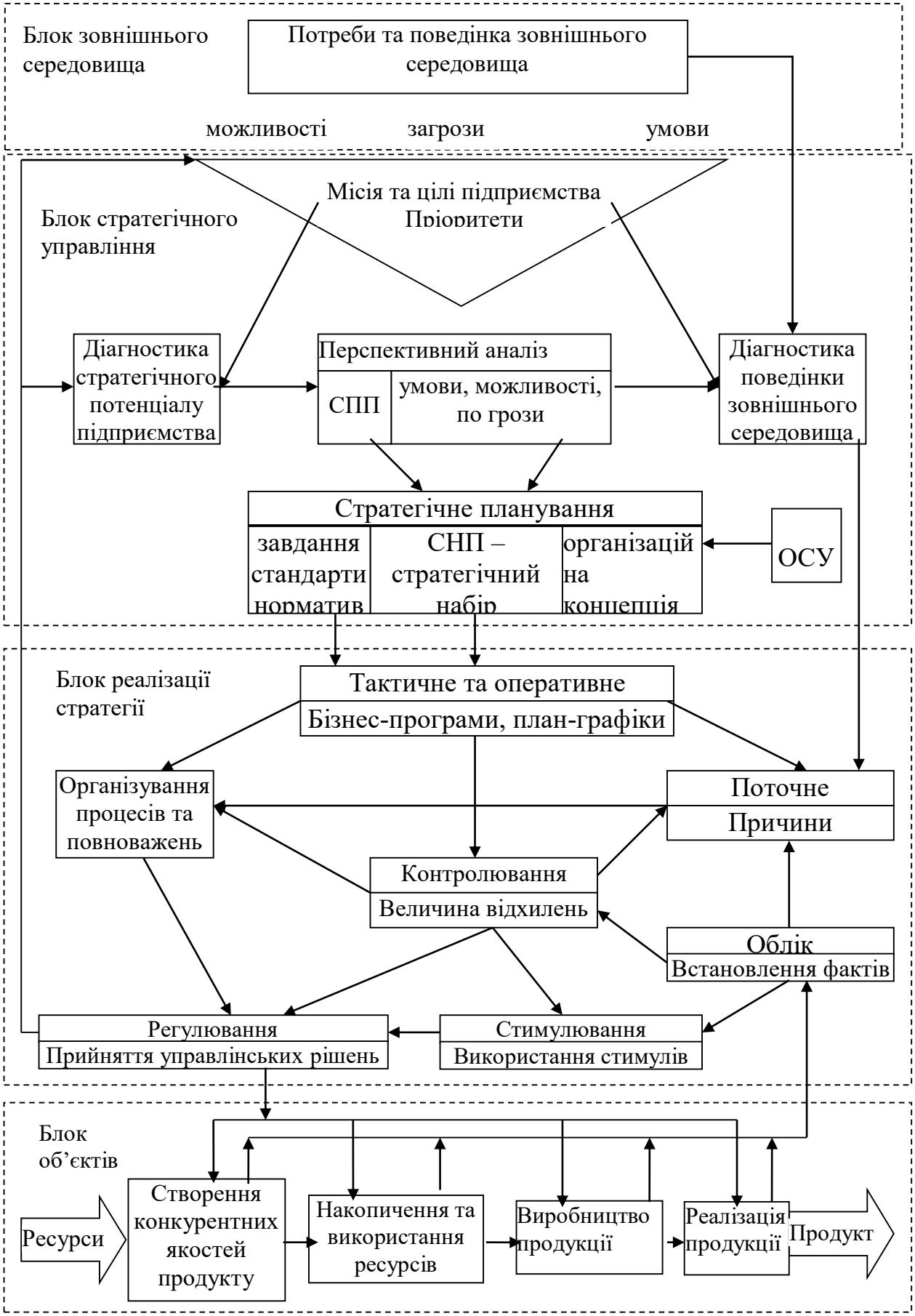

Рисунок 1.7. Модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління

NB Цілі - це є кінцеві результати, яких хоче досягти організація в певному (визначеному) періоді часу.

Поняття кінцеві результати відносне до відповідних періодів часу діяльності організації. Тому організація має багато різних кінцевих результатів. У відповідності до загального принципу менеджменту - принципу ієрархічності, система цілей має ієрархічну структуру [46]. Це означає, що цілі організації мають свої пріоритети, що визначають послідовність їх досягнення. Крім того цілі розділяються по вертикалі управління і, відповідно відносяться до складу цілей стратегічних, тактичних та оперативних.

Склад стратегічних цілей, що мають назву стильових цілей, неоднорідний. Вони розподіляються по горизонталі, характеризуючи роль конкретних об'єктів управління в отриманні ключових результатів. Так як, для управління конкретними об'єктами необхідно виконувати відповідні функції, то стратегічні цілі отримали назву функціональних. Склад тактичних та оперативних цілей є логічним продовженням відповідних стратегічних цілей. Склад стратегічних цілей визначається кожною організації залежно від визначеної місії та умов зовнішнього середовища, що склалися в той час, коли вона формувала свої цілі. Місія та цілі, упорядковані за своїми пріоритетами, складають "дерево цілей".

NB Зверніть увагу на визначення терміну стратегія.

Своєрідною моделлю процесу досягнення цілей є стратегія. В літературі визначення суті стратегій є питанням дискусійним. Одні науковці розглядають стратегію як процес, інші як результат діяльності [58].

І. Ансофф вважає, що стратегія "є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності" [7].

Доцільним також є висновок З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, що сутність стратегії визначається присутністю наступних процедур: визначення напрямків досягнення цілей; встановлення взаємодії із зовнішнім середовищем; визначення складності внутрішньої структури; формування стратегічних планів та змін в організаційній структурі управління; постійне уточнення в процесі діяльності організації [67].

Узагальнення цих визначень показує що:

NB Стратегія - це є набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності (процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей.

За своїм призначенням ці правила визначають: ставлення організації до зовнішнього середовища, об'єднання функціональних областей ключових результатів та їх взаємодії в процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій.

NB Стратегія - це ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена в вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей.

NB Зверніть увагу на роль конкурентних переваг та сутність ключової бізнес -компоненти.

Вирішальним елементом розробки та реалізації стратегії - є цільова орієнтація в використанні ресурсів організації. В кінцевому результаті, стратегія організації приводиться до створення системи конкурентних переваг. При цьому ключова бізнес-компонента (Core Competence) як стратегії, так і відповідної програми розвитку організації визначається в знаннях та практичних навичках по створенню і реалізації своїх конкурентних переваг.

NB Зверніть увагу на визначення поняття стратегічний потенціал організації та конкурентний статус організації.

Виробнича система як об'єкт стратегічного управління може бути визначена як сукупність інформаційних об'єктів, що характеризують можливості організації в досягненні глобальних та локальних стратегічних цілей [31 Мартиненко]. З цим визначенням з'являється дуже важливе для сучасної методології стратегічного управління поняття - "стратегічний потенціал організації" (СПП), під яким розуміють граничні можливості організації вирішувати свої задачі в досягненні спільних цілей в тих чи інших умовах, що створені зовнішнім середовищем. За своїм змістом стратегічний потенціал організації має більш широку сутність порівняно з поняттям "виробнича потужність", що раніше широко застосовувалось в літературі. Воно розкриває не тільки крайні можливості обсягів виробництва.

NB СПП - це можливість організації аналізувати ситуацію, що склалася в зовнішньому середовищі, та оцінювати кон’юнктуру на товарних ринках і ринках факторів виробництва; можливість організації адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що часто змінюються, за рахунок пристосування виробництва, управлінського персоналу та форми організації виробництва до найбільш ефективного виконання організацією своїх функцій.

Крім поняття стратегічний потенціал організації досить широко в системі стратегічного управління використовується термін конкурентний статус організації (КСП). В літературі розглядаються різні підходи, щодо визначення поняття та оцінки конкурентного статусу.

Наприклад, І. Ансофф трактує поняття конкурентного статусу як позицію організації в конкуренції, вимір положення організації на ринку [6]. КСП складається з двох частин:

- визначення рентабельності капітальних вкладень в стратегічні зони господарювання;

- експертні оцінки ступеня відповідності чинників діючих стратегій та оптимальних можливостей.

Недоліком такого підходу є: перше, рентабельність організації оцінюється лише за обсягом капітальних вкладень, і лише це побічно оцінює стан його потенціалу; друге, не має чіткого визначення суті "оптимальної" стратегії та "оптимальні" можливості організації.

М. Мартиненко та І. Ігнатьєва у своїх дослідженнях визначають, що конкурентний статус організації повинен характеризувати передумови "досягнення організацією того чи іншого рівня конкурентної переваги" [31]. Ці переваги визначаються стратегічним потенціалом організації та детермінантами зовнішнього середовища. Головною проблемою в визначені конкурентного статусу організації стає проблема оцінки ступеня розвитку стратегічного потенціалу. Для визначення стратегічного потенціалу організації в динаміці вони використовують поняття "життєвий цикл конкурентного потенціалу організації" [31].

Інший підхід пропонують З. Шершньова та С. Оборська, визначаючи потенціал, як "виробничий потенціал організації", що представлений в вигляді системи взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції" [67]. В цьому визначені поєднується ресурсний та функціональний підходи до визначення потенціалу організації.

NB Таким чином, складовими "потенціалу організації" є як системні елементи (структури, функції, технології, люди) так і ресурси, які вона може накопичувати та використовувати для досягнення конкурентних переваг (входи, виходи).

За своїм змістом та призначенням в вирішенні поточних та стратегічних задач, потенціал організації можна розділити на організаційний (структури, люди та ресурси) та функціональний (функції та технології). Стратегії, що вибирає організація, повинні відповідати її потенціалу. Але відповідно до вимог принципу динамічної рівноваги [46], зі зміною стратегії в процесі її реалізації відбувається зміна потенціалу організації.

NB Зверніть увагу на види функціональної діяльності в стратегічному управлінні та на складові відповідних функцій управління.

До складу стратегічного управління слід віднести такі види функціональної діяльності, як стратегічне планування та перспективне аналізування. Це є складові відповідних функцій управління.

NB Стратегічне планування - це довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати [46].

Цілі, що прагне досягти організація, є "результатом", а засобами та способами для досягнення цілей є стратегія, змістовна частина якої називається "завданням". Характеристики (показники) результату називаються «орієнтирами». Завдання та орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях управління організацією. Наприклад, рівень конкурентоздатності продукту в один момент може бути для організації орієнтиром, а в іншій - завданням. Для верхнього рівня ієрархії цей показник являє собою завдання, а для нижчого він перетворюється в орієнтир. Там не менш їх потрібно розрізняти, оскільки орієнтири для здійснення контролю часто виконують роль стандартів (критеріїв), а завдання - контрольованих параметрів. Важливо так само розрізняти терміни "завдання" і "задачі".

NB Завдання - це інформаційне представлення (опис) просування організації до кінцевого результату, тобто цілі. Задачі управління являють собою спосіб, що використовує менеджер для просування організації до цілі.

NB Таким чином, результат планування являє собою набір орієнтирів (які випливають з цілей або можуть бути окремими цілями) і завдань, виконання яких відповідно до орієнтирів приведе організацію до досягнення цілей.

NB Зверніть увагу на три обов'язкових складових стратегії організації.

Стратегії організації включають три обов'язкових складових: особливу компетентність організації, сфери діяльності і план розміщення (використання) ресурсів.

NB Особлива компетентність указує на найсильніші сторони діяльності організації. Це та сфера діяльності, у якій організація має найбільшу конкурентну перевагу і бажає її використовувати в майбутній діяльності як стратегію бізнесу.

NB Сфера діяльності визначає стратегічний розмір ринку, на який орієнтує свою діяльність організація. У залежності від свого потенціалу організація може вибирати як ринкову стратегію один ринок з певною кількістю взаємозалежних товарів, орієнтувати свою діяльність на декількох ринках або освоювати безліч ринків.

NB Розміщення ресурсів указує на вибір керівництвом організації кращих сфер діяльності і виділення на їх розвиток певної кількості обмежених

ресурсів. У силу своєї обмеженості і жорсткого регулювання використання ресурсів, організація змушена перерозподіляти наявні ресурси між різними сферами діяльності.

Особливим результатом стратегічного управління є розробка завдань-вимог щодо удосконалення організаційної структури управління організацією. Необхідність розробки таких завдань випливає з того, що реалізація стратегії, яку обирає організація, забезпечується відповідною організаційною структурою управління. Вона є тим динамічним елементом організації, який постійно відслідковує зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, і відповідно до них змінює організаційний потенціал.

Планування є безперервним процесом, і завжди залишається об'єктом для перегляду унаслідок впливу на організацію зовнішнього середовища.

NB Зверніть увагу на сутність перспективного (стратегічного) аналізу.

Стратегічне планування неможливе без аналізу умов, що задаються зовнішнім середовищем і в яких необхідно функціонувати організації, а також без оцінки своїх можливостей, які залежать від внутрішнього потенціалу.

Організація отримує таку інформацію за допомогою проведення перспективного аналізу. В літературі зі стратегічного управління цей вид аналізу має назву "стратегічний аналіз". В загальному менеджменті існує інша назва - перспективний аналіз. Справа в тому, що інформація перспективного аналізу використовується не лише в стратегічному плануванні, а й в процесах виконання інших функцій управління.

Перспективний аналіз включає в себе такі дві складові - діагностику внутрішнього потенціалу та діагностику стану зовнішнього середовища. Діагностика як метод розпізнавання базується на поточних даних потенціалу організації та стану факторів зовнішнього середовища з визначенням (гіпотетично) можливих певних змін, що будуть в майбутньому відбуватися в цих складових. Тому доречно використовувати назву перспективний аналіз, як більш поширений Термін, який використовується не лише в загальному менеджменті а і в інших видах діяльності. Для того, щоб не існувало розходжень між теорією менеджменту та стратегічним управлінням, доцільно вживати словосполучення "аналіз стратегічних проблем" замість терміну "стратегічний аналіз".

Аналіз як функція менеджменту направлена на виявлення причинних зв'язків між подіями, які відбулися (чи гіпотетично можуть відбутися), та умовами, що привели (чи можуть привести) до цих подій або до тих, що можуть виникнути в майбутньому. Перспективний аналіз як один із видів аналізу допомагає менеджеру здійснювати оцінку сильних та слабких сторін в існуючому потенціалі або в тому, що хоче створити організація, та визначити характер поведінки зовнішнього середовища, в якому організації необхідно працювати.

Перспективний аналіз займається аналізуванням прогнозу виникнення причин змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, а його результатом є визначення майбутніх проблем і можливостей організації в межах цього середовища.

З урахуванням майбутніх змін, що можуть відбутися в зовнішньому середовищі організації та його місії і цілей перспективної діяльності, необхідно за допомогою аналізу встановити можливості організації, та його необхідний внутрішній потенціал, що забезпечує досягнення поставлених цілей. Це передбачає виявлення переваг та слабких сторін існуючого потенціалу як з точки зору досягнутого конкурентного статусу, так і існуючих ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних та ін.).

Усі інші функції управління мають загальне призначення і використовуються в процесі розробки та реалізації елементів стратегічного управління.

NB Висновки (Стисле резюме)

Стратегічне планування неможливе без аналізу умов, що задаються зовнішнім середовищем і в яких необхідно функціонувати організації, а також без оцінки своїх можливостей, які залежать від внутрішнього потенціалу.

Перспективний аналіз займається аналізуванням прогнозу виникнення причин змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, а його результатом є визначення майбутніх проблем і можливостей організації в межах цього середовища.

З урахуванням майбутніх змін, що можуть відбутися в зовнішньому середовищі організації та його місії і цілей перспективної діяльності, необхідно за допомогою аналізу встановити можливості організації, та його необхідний внутрішній потенціал, що забезпечує досягнення поставлених цілей. Це передбачає виявлення переваг та слабких сторін існуючого потенціалу як з точки зору досягнутого конкурентного статусу, так і існуючих ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних та ін.).

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте відмінності між довгостроковим, короткостроковим і стратегічним плануванням.
2. Назвіть відмінності стратегічного планування і стратегічного управління.
3. Що є основами стратегічного управління за Ф. Котлером?
4. Проаналізуйте критику Г. Мінцберга моделі Ф. Котлера.
5. Розкрийте суть нової парадигми стратегічного управління.
6. Поясніть суть стратегічної синергії.

Розділ 2. Етапи процесу стратегічного управління

Ключові слова: принципи, пріоритетність, спадковість, баланс ризиків, потенціал організації, свідомі стратегії

NB Мета вивчення розділу: ознайомитись з основними етапами стратегічного управління, основними принципами стратегічного управління, концептуальною схемою розробки стратегії організації.

NB Завдання вивчення розділу: вивчити основні складові елементи процесу стратегічного управління.

Методичні рекомендації до вивчення Розділу 2.

Вивчаючи розділ 2, зверніть увагу на принципи стратегічного управління, концептуальну схему розробки стратегії організації, зміну стратегій за Мінцбергом.

Навчальний матеріал

NB Прочитайте та виділіть принципи стратегічного управління, проаналізуйте концептуальну схему розробки стратегії.

2.1. Концептуальні основи розробки стратегії організації

З точки зору загального менеджменту стратегічне управління не є окремою складовою організації чи функціональною підсистемою . Стратегічне управління в організації виконує роль специфічних процесів, які повинні забезпечити її життєдіяльність в певній перспективі та умовах, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі. Тому його не можна розглядати окремо від тактичного та лінійного (оперативного) управління організацією. Це одна система менеджменту в якій протікають різні за значеннями та складністю процеси управління організацією, яка працює на ринку товарів чи послуг [21].

Умови прийняття рішень формують певну специфіку процесів які притаманні стратегічному управлінню.

Специфічні умови прийняття стратегічних рішень надано нарис.2.1.

Організація для виконання своєї місії в суспільстві повинна дбати про свою конкурентоздатність. Це є умовою стійкої присутності на ринку для будь-якої організації [21].

Мають дуже важливе значення для життєдіяльності організації. Тому на менеджерів покладається велика відповідальність за майбутню долю організації
Приймаються на основі гіпотез про майбутні можливості організації, які можуть бути при відповідних (гіпотетичних) змінах в зовнішньому середовищі.
Мають особливу складність в процесі аналізу та вибору альтернативних стратегій діяльності організації. Така складність є наслідком невизначеності умов та можливостей при яких приймаються рішення;
Управлінські рішення стратегічного характеру мають підвищений ризик. Тому їх обґрунтування та реалізація потребують великих витрат часу, праці та коштів.

Рис. 2.1. Особливості прийняття стратегічних управлінських рішень

NB Конкурентоздатність - це є особиста синтетична характеристика організації, яка показує її здатність протистояти іншим організаціям (конкурентам) та вести успішну боротьбу за ринки ресурсів та збуту товарів чи послуг.

Конкурентоздатність організації це синтетичний показник, який залежить від внутрішнього потенціалу, обраної стратегії та механізму їх використання для досягнення поставлених цілей.

Відповідно до запропонованої концептуальної моделі стратегічного управління (рис. 1.3) можна виділити етапи, що визначають характер процесів стратегічного рівня (див. рис.2.2)

Визначення мети та цілей діяльності організації
Аналіз та формування потенціалу організації
Розробка стратегій діяльності організацій
Формування та забезпечення функціонування механізму реалізації стратегій

Рис. 2.2. Етапи які характеризують процеси стратегічного рівня

Взаємозв'язок між цими етапами стратегічного управління демонструє схема, що представлена на рис 2.3. Використання організаціями стратегічного управління потребує зміни методології менеджменту. Зрозуміло, що вона повинна базуватися на загальний методології менеджменту, але мати свої особливості. Методологія стратегічного управління - це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу організації раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей.

Методологія стратегічного управління базується як на загальних принципах менеджменту, так і на принципах, що притаманні лише стратегічному управлінню. Серед загальних принципів необхідно виділити такі принципи: цілеспрямованості, ієрархічності, динамічної рівноваги, взаємозалежності [67].

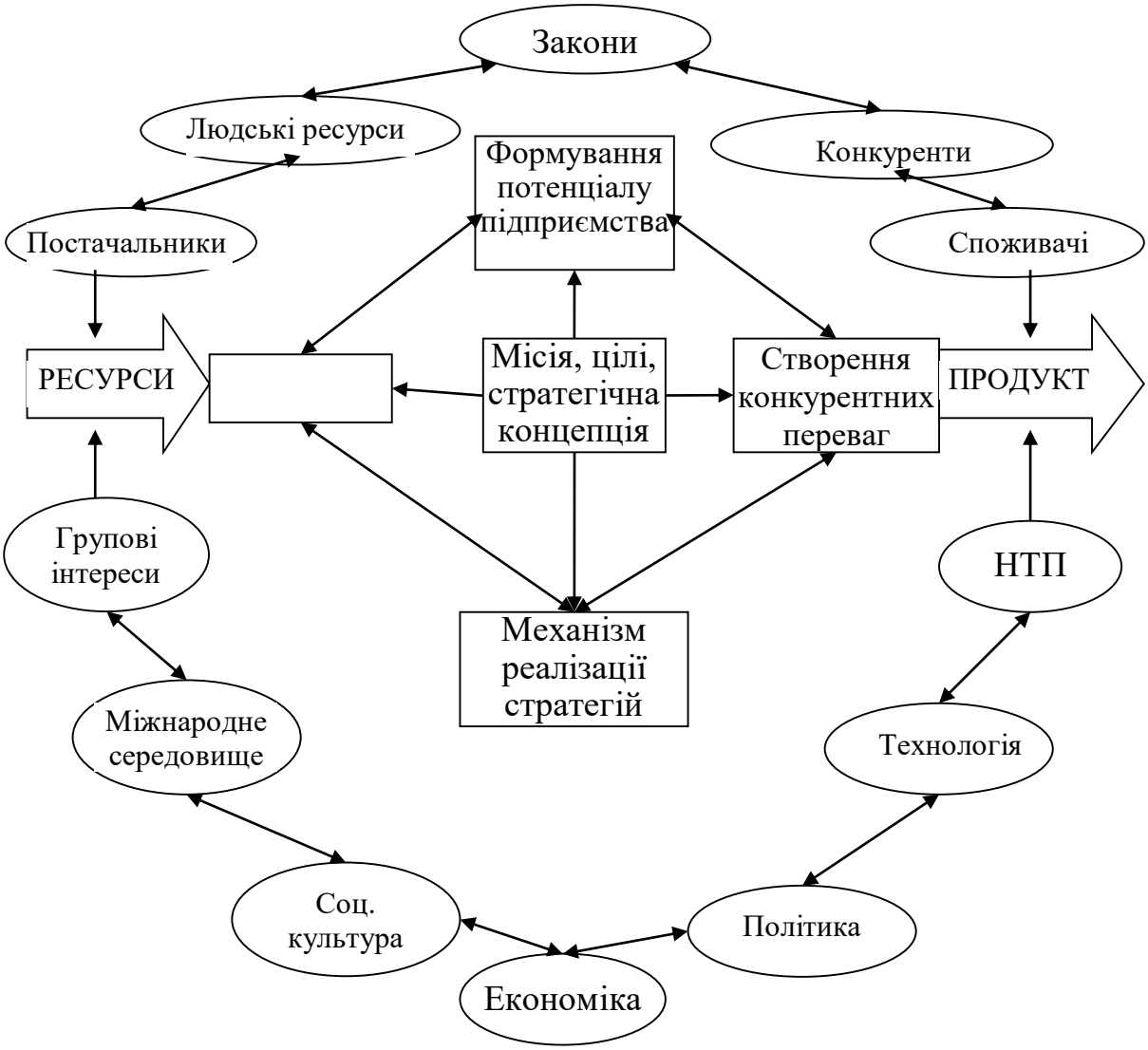

Рис. 2.3. Взаємозв'язок основних етапів стратегічного управління [31]

NB Зверніть увагу на принципи стратегічного управління

В різних роботах пропонується та розглядається велика кількість положень, які стосуються принципів стратегічного управління. Частина із них має загальний характер і може претендувати на роль принципів, інші носять локальний характер і належать до простих тривіальних положень. Узагальнення методологічних напрацювань зі стратегічного управління дає змогу авторам сформувати такий перелік принципів. На наш погляд, до принципів стратегічного управління належать принципи надані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Принципи стратегічного управління

№ з/р	Принцип	Характеристика
1	Пріоритетності	Визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій. В умовах використання внутрішнього потенціалу та обмежених ресурсів організація не може забезпечувати усі визначені цілі та стратегії одночасно. Тому вона повинна віддавати якісь пріоритети тій чи іншій цілі та стратегії, встановлювати послідовність реалізації стратегій. Пріоритети необхідно встановлювати, виходячи із співвідношення вигоди та витрат.
2	Спадковості	Характеризує закономірний перехід від домінантних (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування організації) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації. Визначення поточного потенціалу дуже важливо, бо не можна приймати рішення щодо роботи в майбутньому, не маючи чіткого уявлення про те, в якому стані знаходиться організація тепер і що можна використати в майбутньому.
3	Коригування	Характеризує необхідність постійного проведення змін в цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації. Стратегічне управління передбачає своєчасне прийняття стратегічних рішень відповідно до умов та обставин, що виникають, змінюючи цілі та коригуючи розроблені стратегії.
4	Концентрації зусиль	Визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху. На основі цього принципу організація повинна створювати свої конкурентні переваги.
5	Балансу ризиків	Висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій - створення стратегічного резерву, як альтернативних способів діяльності організації.
6	Співставлення	визначає технологію проведення перспективного аналізу. Оцінка потенціалу організації не буде об'єктивною, якщо його складові не будуть зіставлені з відповідними факторами зовнішнього середовища. Лише такий аналіз дозволяє вибрати гіпотезу щодо умов та можливостей організації в майбутній діяльності. В процесі реалізації стратегій організація повинна постійно відслідковувати зміни зовнішнього середовища, та порівнювати їх із власним потенціалом.

Продовження таблиці 2.1.

№ з/р	Принцип	Характеристика
7	Синергізму	визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності.

Масштаб застосування та моделі стратегічного управління, які обрано організацією, впливають на використання цих принципів. Сучасна концепція конкурентних переваг на ринках базується на організації виробничого процесу і вибору того ринку, в який можливо увійти і де можна конкурувати. Сьогодні світові організацій, в основному використовують підходи до підвищення конкурентоздатності за рахунок інвестицій в удосконалення операційних процесів. При такому підході операційні структури мають бути гнучкими. Це надає змогу своєчасно взаємодіяти із споживачем та зовнішнім середовищем та швидко пристосовуватися до змін,.

NB Прочитайте та виділить особливості моделей стратегічного управління в залежності від розміру організації.

Цілком зрозуміло, що у малих, середніх та великих підприємств різні можливості конкурувати на ринку. Тому вони використовують різні моделі стратегічного управління. Великі організації мають матеріальні та інтелектуальні можливості використання моделі стратегічного управління, наведеної на рис. 1.7. Специфіка менеджменту середніх та малих організацій, зумовлює використання лише моделі, яка направлена на вирішення стратегічних задач, що виникають в наслідок невизначеності проблем. Отже, вибір моделі стратегічного управління визначає зміст етапів, перерахованих вище.

Практика свідчить, що малі та середні організації використовують модель, за якою місія та цілі формуються в області економічних інтересів. Цілі діяльності організацій та структурних підрозділів визначені нечітко, але використовуються в практиці управління [31].

Стратегії не визначаються, але менеджмент таких організацій вирішує стратегічні задачі. Перспективна оцінка нестабільності та характеру впливу факторів зовнішнього середовища не проводиться. Для вирішення стратегічних задач використовується інтуїтивна оцінка впливу зовнішнього середовища.

Механізм реалізації стратегічних задач орієнтований на оперативне управління. Конкурентні переваги формуються не за рахунок стратегій, а за рахунок використання ситуацій, що виникають на ринку.

Існування на конкурентному ринку забезпечується за рахунок гнучкості менеджменту та швидкої орієнтації в ситуаціях. Необхідність в стратегічному

управлінні в таких організаціях прямо пропорційна рівню невизначеності проблем, що виникають під впливом зовнішнього середовища [21].

На великих підприємствах модель стратегічного управління зовсім інша тому що виконуються всі етапи стратегічного управління. Але існують особливості виконання цих етапів, що витікають з нової парадигми стратегічного управління. Ці особливості мають відношення до визначення місії та формування систем и цілей, розробки стратегій досягнення цілей та механізму реалізації стратегій [5].

Визначення місії та формування системи цілей діяльності організації є одним із процесів стратегічного управління. Він складається із трьох під процесів: визначення місії; формування стратегічних цілей; формування короткострокових робочих цілей. В моделі стратегічного управління, що пропонується дослідниками [1,4,6,7,31,36], ці процеси відносяться до стратегічного планування. Формування місії та цілей пропонується проводити після детального аналізу стратегічних проблем, що відбуваються в діяльності організації та її зовнішньому оточенні. Такий підхід використовувався на етапі, коли існувала методологія стратегічного планування. Тоді ці процеси мали відношення до стратегічного планування, як реалізація цільового підходу, який в цей час був запропонований П. Друкером [31].

Ці процеси сучасна модель стратегічного управління відносить до самостійного етапу, який забезпечується виконанням функції "цілевстановлення". Це твердження має під собою підґрунтя надані в табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Характеристика підґрунтя сучасної моделі стратегічного управління

По-перше	Ціль не може бути результатом планування. Вона є узагальненим уявленням суспільної корисності існування організації в суспільстві та головною ознакою її відмінності від конкурентів. В визначенні місії віддзеркалюється суспільне призначення бізнесу, його філософія діяльності організації. Місія організації може не змінюватися на протязі довгого часу, а плани розробляються та реалізуються протягом певного планового періоду.
По-друге	Ціль не можна ототожнювати з планом або прогнозом. Прогноз, визначає напрямок розвитку, ціль - найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план - шлях досягнення цілі, етапи та окремі "сходинки" руху до них [20].
По-третє	Цілі визначають лише головні (визначні) напрямки для успішного бізнесу, яким хоче займатися організація. Ці напрямки визначаються лише як бажаний стан, в якому може знаходитися організація при відповідних умовах поводження зовнішнього середовища. При цьому допускається гіпотеза, що зовнішнє середовище на час визначення цілей залишається незмінним

Тому для зіставлення бажаного стану організації зі станом зовнішнього середовища проводиться спеціальний аналіз, а не аналіз стратегічних проблем [21].

Стратегічні та робочі цілі є основою стратегічних проблем вирішенням яких займається цей спеціальний аналіз. Якраз пошук умов та можливостей досягнення визначених цілей потребує проведення аналізу стратегічних проблем.

Розробка стратегії досягнення цілей, що базується на існуючій методології, теж не відповідає новій парадигмі стратегічного управління. Діюча методологія базована на досконалому проведенні стратегічного аналізу (перспективного) та розробку детальних стратегій за всіма напрямками діяльності організації [31].

Ці процеси відносяться до стратегічного планування, яке розглядається як функція стратегічного управління [2, 4, 10]. Така концепція вступає в протиріччя з теорією загального менеджменту. Аналіз цих протиріч надано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз протиріч

По-перше	Стратегічне управління не має власних функцій, тому що воно представляє собою лише процеси, які закінчуються конкретними стратегічними результатами - місією, цілями, стратегіями, стратегічними вимогами до системи управління. Протікання усіх процесів в організації: забезпечується усіма загальними функціями управління. Стратегічне планування не є окремою функцією управління, а воно є лише частиною загальної функції планування, яка виділена умовно. Підставою такого виділення є склад та зміст результатів, методи, які використовуються для отримання цих результатів, часовий лаг, в якому формуються стратегічні результати. Тому виділяти стратегічне планування як окрему функцію управління не має підстав
По-друге	Сучасний погляд на процес формування стратегій вийшов за межі принципу ієрархій, що притаманний існуючій концепції стратегічного управління [13]. Стратегії рідко бувають простим результатом аналітичних розробок та планів вищого керівництва. В оточенні, яке дуже швидко змінюється, вдалі стратегії звичайно виникають як підсумок низки послідовних рішень, що приймаються частіше за все менеджерами середньої ланки, які мають справу з ринками та технологіями. Тому на підприємстві детально сформульованої стратегії може просто не існувати [31].

Опитування керівників, що було проведено фахівцями Лондонської школи бізнесу, також показали, що сьогодні не має сумніву відносно того, що реальність управлінської діяльності не схожа на ієрархічні моделі, які базуються на аналізуванні, плануванні, впровадженні та контролюванні, як окремих та послідовних видів діяльності [31].

Для того, щоб зрозуміти процеси формування стратегій діяльності організації, необхідно визначити ключові елементи цих процесів.

NB Розробка стратегії - це обґрунтування гіпотез про бажані результати, які б хотіли отримати керівники організації: при умовах, коли зовнішнє середовище буде змінюватись так, як це бачать керівники організації [21].

Таким чином стратегія має вказувати на особливості поведінки організації в зовнішньому середовищі, розкривати логіку і послідовність дій її менеджменту. При цьому головною гіпотезою є поведінка конкурентів, які також працюють в майже в такому ж зовнішньому середовищі, як і організація і діють проти неї. Дійсні наміри конкурентів ретельно приховані. Тому організація обґрунтовує гіпотезу поведінки конкурентів в густому тумані і керівництво змушене приймати рішення з дуже великим рівнем невизначеності. Якщо базуватися на ієрархічній концепції розробки стратегій, то відповідні дії конкурентів можуть бути не вірно зрозумілими та недооціненими [21].

Процес розробки і реалізації стратегії розділено в часі. Правильність прийнятих стратегічних рішень можна визначити лише після того, як об'єкт управління отримає результат. Як правило, отриманий результат не співпадає з задуманою стратегією. Він показує лише реалізовану стратегію. Зрозуміло, що менеджмент організації, оцінюючи реальний стан зовнішнього середовища та власний потенціал, приймає відповідні рішення щодо дотримання параметрів розробленої стратегії. Ці рішення можуть призвести або до компенсації відхилень від стратегій, або до корегування цих стратегій. Вибір того чи іншого напрямку є рівнем невизначеності в прийнятті управлінських рішень. У таких умовах діяльності організацій, виникає необхідність перегляду концепції розробки стратегій [31,22].

NB Зверніть увагу на особливості використання ієрархічного принципу розробки стратегії організації.

Ієрархічний принцип розробки стратегій можуть використовувати лише організації, які щойно створені. В діючих організаціях не існує різкого переходу від однієї (старої) стратегії до іншої нової. Це складний перехідний період пошуку шляхів, що ведуть до досягнення довгострокових цілей. Тому розробка нової стратегії відбувається паралельно виконанню діючої стратегії [21].

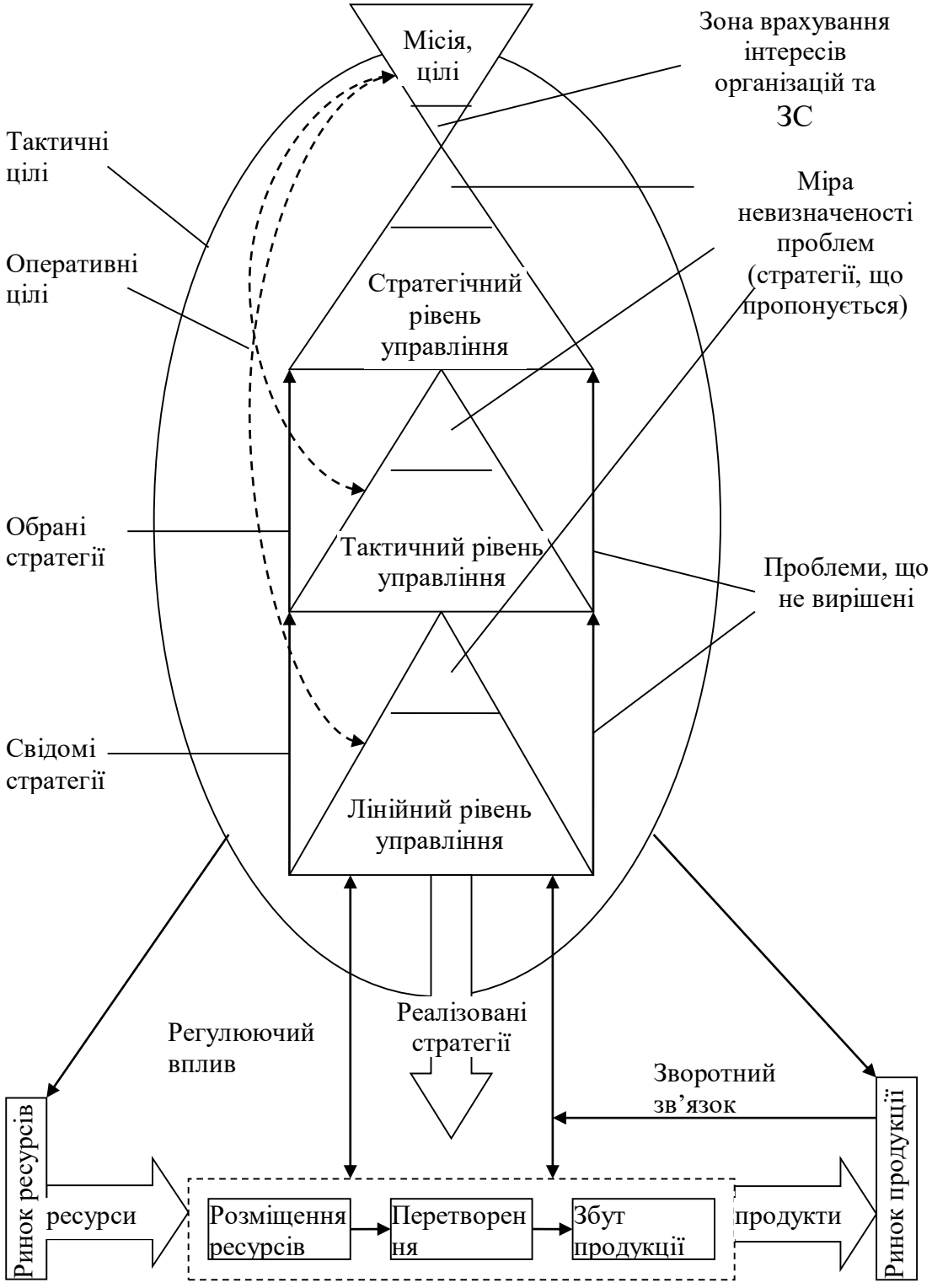

Рис. 2.2. Концептуальна схема розробки стратегій організації

Такий перехід відбувається під впливом принципу спадковості. Процес реалізації діючої стратегії показує де керівництво організації допустилося помилок при її визначенні, що дійсно відбувається в зовнішньому оточенні але не було ураховано в стратегії та які можливі дії треба перенести в нову стратегію [21].

Оскільки головні події при реалізації: відбуваються на низовому та середньому рівнях, то і більшість стратегій є результатом прийняття рішень на цих рівнях. Вони є наслідком невизначеності в діяльності цих рівнів. ця ідея відображена на рис. 2.2, де показано, що:

- при визначенні стратегій можна задіяти два процеси - прямий та зворотний. При прямому процесі формуються бажані напрямки стратегічної діяльності організації, які можуть привести до досягнення цілей. При зворотному процесі розглядаються поточні фактори зовнішнього середовища, які є причиною невизначеності та є впевненість в тому, що вони будуть в майбутньому впливати певним чином на діяльність організації;
- стратегії є наслідком невизначеності ситуацій, що виникають в діяльності організації. Чим більшою є міра невизначеності, тим важливішою є необхідність в розробці відповідних стратегій;
- більш реальні стратегії формуються на нижчих та середніх ланках управління, які мають справу з реальною поведінкою факторів зовнішнього середовища.

NB Висновки (стисле резюме)

Відповідно до принципу динамічної рівноваги [12] бажані стратегії є лише стратегічними напрямами діяльності організації, тому що на практиці вони не можуть бути реалізовані в повному обсязі. Модель майбутнього не співпадає з її реальною дійсністю. Тому розроблені стратегії (модель майбутнього) в процесі їх реалізації дуже часто змінюються.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Надайте характеристику етапів процесів стратегічного рівня
2. Які Ви знаєте принципи стратегічного управління?
3. Які Ви знаєте особливості моделей стратегічного управління в залежності від розміру організації?
4. Надайте характеристику підґрунтю сучасної моделі стратегічного управління.
5. Дайте визначення дефініції «розробка стратегії».

2.2. Загальна характеристика процесу реалізації стратегії

NB Зверніть увагу на особливості процесу реалізації стратегії.

Генрі Мінцберг, дослідивши результати реалізації стратегій, що здійснювалися в багатьох організаціях, дійшов до висновку (див. рис. 2.3), що:

- частину задуманих (запланованих) стратегій реалізувати не вдається; те, що вдалося реалізувати, називається свідомою стратегією;
- - значна частина того, що вдалося реалізувати, не входила в стратегію, що задумала організація. Вона називається виникаючою стратегією;

- на практиці реалізується якась комбінація свідомої стратегії та стратегії, що виникає.

Такий підхід показує необхідність проведення адаптації запланованої стратегії до поточних подій, що відбуваються в ринковому середовищі. Свідома стратегія направлена на розміщення ресурсів та їх використання в процесі її реалізації. Стратегія, що виникає потребує переміщення ресурсів із запланованої зони в іншу, або їх розвитку чи придбання нових.

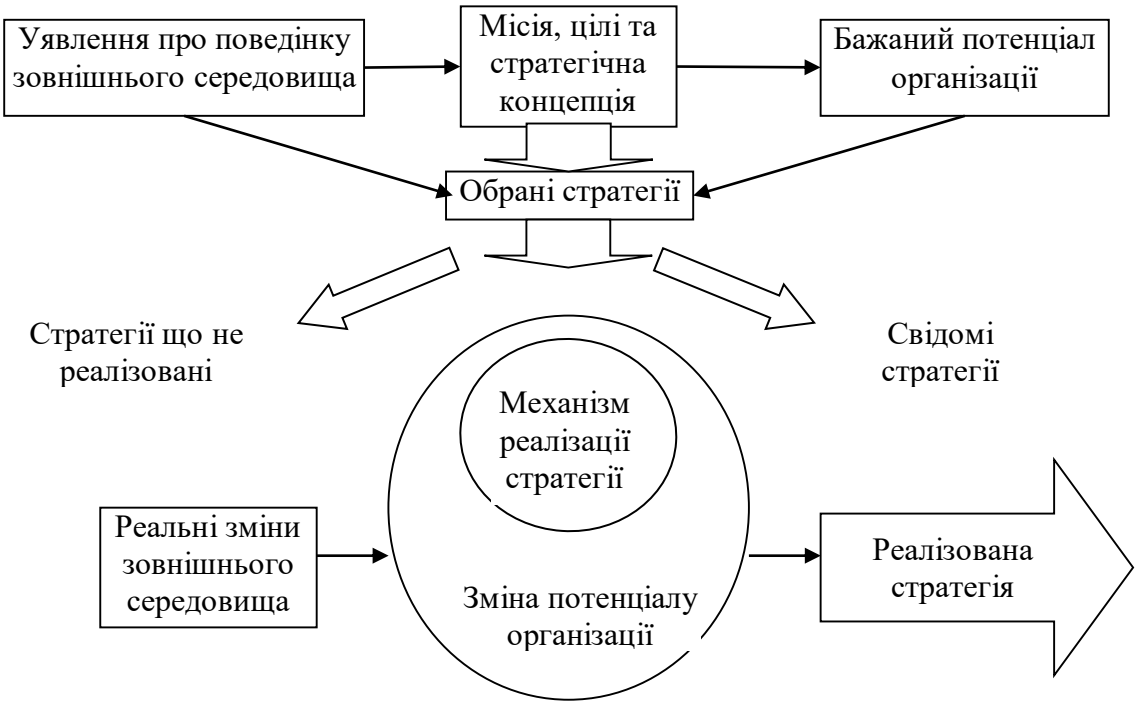

Рисунок 2.3. Зміна стратегій за Мінцбергом

Необхідність проведення адаптації процесу реалізації стратегій потребує іншого механізму управління. Реалізувати стратегічне управління лише за допомогою функцій планування, аналізування та контролювання неможливо. Механізм стратегічного управління повинен також включати функції організування, обліку, стимулювання та регулювання. І це повинно бути незалежно від того, які стратегії реалізуються - заплановані чи виникаючі.

Зважаючи на те, що стратегічне управління перебуває лише на етапі свого становлення, необхідно розглядати запропоновану модель як один із можливих варіантів реалізації стратегічної діяльності організації. Стратегічне управління продовжує свій еволюційний розвиток.

Висновки (Стисле резюме)

З точки зору загального менеджменту стратегічне управління не є окремою складовою організації чи функціональною підсистемою. Стратегічне управління в організації виконує роль специфічних процесів, які повинні забезпечити її життєдіяльність в певній перспективі та умовах, які можуть виникнути в

зовнішньому середовищі. Тому його не можна розглядати окремо від тактичного та лінійного (оперативного) управління організацією. Це одна система менеджменту в якій протікають різні за значеннями та складністю процеси управління організацією, яка працює на ринку товарів чи послуг.

Реалізація обраних стратегій не відбувається в той же час. Правильність прийнятих стратегічних рішень можна визначити лише після того, як об'єкт управління отримає результат. Як правило, отриманий результат не співпадає з задуманою стратегією. Він показує лише реалізовану стратегію. Зрозуміло, що менеджмент організації, оцінюючи реальний стан зовнішнього середовища та власний потенціал, приймає відповідні рішення щодо дотримання параметрів розробленої стратегії. Ці рішення можуть призвести або до компенсації відхилень від стратегій, або до корегування цих стратегій. Вибір того чи іншого напрямку є рівнем невизначеності в прийнятті управлінських рішень. У таких умовах діяльності організацій, виникає необхідність перегляду концепції розробки стратегій.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. В чому проявляється специфіка стратегічного управління в умовах прийняття рішень?
2. Дайте визначення конкурентоздатності?
3. Проаналізуйте концептуальну модель стратегічного управління.
4. назвіть основні етапи стратегічного управління.
5. Виділить основні принципи стратегічного управління.
6. Проаналізуйте зміну стратегій за Г. Мінцбергом.

Розділ 3. Еволюційний розвиток стратегічного управління

Ключові слова: стратегія, розробка бюджетів, статична закрита модель, стратегічне планування, стратегічне управління, ланцюг цінностей, ключові компетенції.

NB Мета вивчення розділу: ознайомитись з еволюцією розвитку стратегічного управління в контексті еволюції загального менеджменту.

NB Завдання вивчення розділу: опанувати різні підходи до формування стратегічного управління в системі управління організацією.

Методичні рекомендації до вивчення Розділу 3.

Вивчаючи підрозділ 3.1, зверніть увагу на визначення поняття „стратегія". Проаналізуйте моделі П. Лоуренса та Д. Лорша, підходи І. Ансоффа та Брюса Для цього зверніться до літератури [6,7,34]

Вивчаючи підрозділ 3.2, зверніть увагу на висновки М. Портера, Хемела, Прахалада, Г. Мінцберга, П. Друкера. Проаналізуйте специфіку стратегічного управління в організаціях України.

Навчальний матеріал

Прочитайте та проведіть аналіз основних етапів розвитку стратегічного управління в організаціях.

3.1. Розвиток стратегічного управління до 60-70 років XX століття.

Розвиток теорії та практики стратегічного управління є закономірним процесом розвитку менеджменту. Тому його необхідно розглядати в концепції виникнення різних шкіл та напрямів, що є характерними для сучасного погляду на розвиток менеджменту. Історію його розвитку доцільно дослідити на американських школах менеджменту. Хоча термін "стратегічне управління" почав використовуватися в менеджменті організацій в кінці 60-х - поч. 70-х рр. XX ст., основи його існування мають більш давню історію [45].

NB Почитайте та виділить різня тлумачення поняття „стратегія".

Слово "стратегія" як базова категорія стратегічного управління уже використовувалась в розробці військових планів Олександра Македонського. "Strategos" –„мистецтво генерала" - цей термін запозичений з військового

лексикону, смислове значення якого пов'язане з розробкою довгострокових заходів або походів. Джерела стратегії можливо прослідкувати в книзі Сун Цзи "Мистецтво війни», що вийшла в 500 р до н.е. В управлінні цей термін використовувався для визначення ділової політики і увійшов в словник англійської мови в 1688 році. Представники класичної школи менеджменту А. Файоль, Л.Гьюлік, Л.Урвік та ін. вказували на те, що передбачення є вихідним моментом будь-якого управління.

Починаючи з 1926 р. під стратегією мали на увазі управління ресурсами. Це поклало початок розвитку внутрішнього планування в фірмах. Таке планування отримало назву "розробка бюджетів" - budgeting. Методи бюджетування стали основою складання планів діяльності закордонних крупних корпорацій, починаючи з 40-50-х - до сер. 70-х р.р. XX ст. В американській теорії організації управління виробництвом в 60-роках виростало незадоволення концепціями "класичної" та "неокласичної" шкіл менеджменту. Вчених в галузі менеджменту приваблювали нові концепції управління і перш за все - системний підхід з його прикладними модифікаціями: системним аналізом, системотехніки, прийняття рішень та ін. В межах цих досліджень головну увагу привертає концепція організації як відкритої динамічної системи, яка протиставляється з традиційною статичною закритою моделлю.

NB П. Лоуренс і Д. Лорш пропонують модель організації (модель Лоуренса-Лорша), яка складається з підсистем, які мають тенденцію до розвитку особливих якостей, що залежать від зовнішнього оточення [34].

Ці підсистеми організації повинні взаємодіяти з секторами зовнішнього оточення. При цьому організація, що діє в умовах складного та динамічного оточення, розглядається як багатоцільова.

NB Вперше концепцію цільового управління сформулював Пітер Друкер (1954 р.).

В кінці першої половини 70-х років Сполучені Штати зіткнулись зі складною ситуацією, коли дуже важка після 30-х років економічна криза переплелася з "галопуючою" інфляцією. У зв'язку з цим серед спеціалістів з економіки та управління посилились критичні настрої по відношенню до систем та методів управління, що тоді використовувались.

Вихід із "управлінських джунглів" (за словами Г. Кунца) методологи управління шукали на шляху розвитку "ситуаційного підходу". В умовах, коли зовнішнє середовище різко змінилося, посилилась конкуренція, змінилися ставки судних відсотків на капітал, виникли крупні технологічні прориви, необхідно було поміняти принцип складання загально корпоративних планів - йти від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього. Перед організаціями виникли питання: як охарактеризувати зовнішнє середовище? Як оцінити невизначеність? Як структурувати цілі і задачі? Пошук відповідей на ці

питання привів до розробки стратегій та переходу від корпоративного довгострокового планування до стратегічного планування.

Запропонована система стратегічного планування увійшла в практику діяльності організацій. Але з часом вона зіткнулася з великими труднощами, що були викликані невідповідністю розроблених стратегій організаційним структурам управління, що діяли на фірмах. Новий вихід з цього положення був знайдений за допомогою стратегічного управління.

NB Зверніть увагу на підходи до розробки стратегії організації запропоновані І. Ансоффом.

В 1965 р. Ігор Ансофф (Igor Ansoff) опублікував свою роботу "Корпоративна стратегія", в якій ключем до розуміння стратегій став аналіз, і в першу чергу аналіз розривів (розривів між тим, де находиться організація, і тим, де вона хоче бути). Стратегічне управління в цій книзі розглядається з концепції синергетики. Аналізуючи свою роботу, І. Ансофф дійшов висновку, що обґрунтування стратегії було зроблено не на повній концепції. Тому в 1979 р. він видає книгу "Стратегічне управління", а в 1984 р. - книгу "Впровадження стратегічного управління.

Використовуючи концепцію стратегічного управління, І. Ансофф сформулював парадигму стратегічного успіху, яка дозволяє оптимізувати рентабельність організації [50]. Протягом 11 років І. Ансофф проводить емпіричну перевірку запропонованої парадигми стратегічного успіху. Узагальненням цієї перевірки стала запропонована "діагностика стратегічної готовності" як інструмент аналізу.

В цей час традиційна точка зору виходила з того, що стратегія пов'язана з прогнозуванням на базі аналізу. Середовище бізнесу приймалось як стабільне та передбачуване, в якому організація могла визначати свої цілі та розробляти стратегії для їх досягнення. Такий підхід став відомим як менеджмент на основі поставлених цілей (МВО). На практиці МВО використовував велику кількість даних. Він став надто складним і необґрунтовано покладався на прогнозування майбутнього на минулому. Практика продемонструвала його неефективність.

NB В 1960-х рр. XX ст. велику популярність отримала Бостонська матриця, запропонована австралійцем Брюсом Хендерсоном, який організував консалтингове агентство Boston Consulting Group.

Гіпотеза, що лежить в основі матриці БКГ, виходить з того, що компанії з більш високою ринковою долею, що діють в галузях, що ростуть швидше інших, є більш прибутковими. Реакцією на популярність матриці БКГ стали розробки інших консалтингових фірм. Найдосконалішими варіантами стали матриці корпорації General Electric та агентства McKinsey. Як інструмент бізнесу різні матриці значно вплинули на розвиток стратегічного управління. В епоху постійних та непередбачуваних змін практична користь від методів стратегічного планування підпадає під сумнів. На початку 1990-х рр. XX ст. у

США було оголошено про те, що традиційні підходи до стратегій померли. Найгуманнішим із того, що можна зробити з більшістю процесів стратегічного планування, - це убити їх.

NB Висновки (Стисле резюме)

Розвиток теорії та практики стратегічного управління є закономірним процесом розвитку менеджменту. Тому його необхідно розглядати в концепції виникнення різних шкіл та напрямів, що є характерними для сучасного погляду на розвиток менеджменту. Історію його розвитку доцільно дослідити на американських школах менеджменту. Хоча термін "стратегічне управління" почав використовуватися в менеджменті організацій в кінці 60-х - поч. 70-х рр. XX ст., основи його існування мають більш давню історію.

В американській теорії організації управління виробництвом в 60-роках виростало незадоволення концепціями "класичної" та "неокласичної" шкіл менеджменту. Вчених в галузі менеджменту приваблювали нові концепції управління і перш за все - системний підхід з його прикладними модифікаціями: системним аналізом, системотехніки, прийняття рішень та ін. В межах цих досліджень головну увагу привертає концепція організації як відкритої динамічної системи, яка протиставляється з традиційною статичною закритою моделлю.

NB Завдання та запитання для самоконтролю

1. Проаналізуйте еволюцію терміну „стратегія”.
2. В чому особливості моделі (Лоуренса-Лорша)?
3. Вклад І. Ансоффа в розвиток стратегічного управління.

3.2. Розвиток стратегічного управління з 60-70 років XX століття по сьогодення.

NB Пошук більш досконалих методів стратегічного управління привів до видання фундаментальних праць Майкла Портера: "Конкурентна стратегія" (1980 р.), "Конкурентні переваги" (1985 р.), "Конкурентні переваги окремих держав" (1990 р.).

На основі аналізу діяльності низки компаній він розробив теорію родових стратегій, які організація може вибирати залежно від умов, що існують в певний час. Конкурентні переваги організації залежатимуть від дій п'яти факторів - конкурентів, постачальників, замінників, покупців, нових учасників.

Вивчаючи внутрішню конкурентоздатність організації, М. Портер виступає за використання ідеї "ланцюга цінностей" - аналізу внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації, щоб визначити, як і де можна

додати цінність. В цілому Портер намагався звести всю різноманітність теорій та ідей до декількох пунктів, які охоплюють усі основні аспекти.

NB Подальший розвиток стратегічного управління прослідковується в працях Кеніті Омає, Хемела і Прахалада, Г. Мінцберга та П. Друкера.

Так, Кеніті Омає розробляє теорію, згідно з якою постійна еволюція і розробка стратегій приводить до формування стратегічної інновації. Він стверджує, що найкращою стратегією бізнесу "є та, при допомозі якої компанія може долучити за прийнятну вартість стійкі переваги в порівнянні із своїми суперниками". Це можна зробити за рахунок таких дій:

1. Фокусування на ключових факторах успіху.
2. Створення відносних переваг.
3. Проведення агресивних ініціатив.
4. Використання стратегічних ступенів незалежності [52].

Хемел і Прахалад є прибічниками не стратегічного планування, а створення стратегічної архітектури, основою якої є ключові компетенції. До складу ключових компетенцій вони відносять:

- периферійні, які не є джерелами конкурентних переваг з точки зору ключових цілей бізнесу і не є важливими;
- допоміжні - суттєві, але не ключові види діяльності, однак невдача в цій області може дуже завадити бізнесу;
- стратегічні, які є фактичними або потенційними джерелами конкурентних переваг;
- ключові, до яких відносяться основні види діяльності бізнесу [51].

NB З розвитком стратегічного управління стає більш поширеним підхід до прийняття стратегічних рішень з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Цей процес був узагальнений в роботах П. Друкера (1994 р.), де стверджується, що кожна організація має свою теорію бізнесу - припущення, на основі яких організація створюється та управляється. Для цього треба мати чотири складових:

- допущення про середовище, в якому діє бізнес, місія та ключові компетенції повинні відповідати реальності;
- допущення у всіх трьох вказаних областях повинні відповідати один одному;
- теорія бізнесу повинна бути відома та зрозуміла співробітникам самої організації;
- теорія бізнесу повинна регулярно піддаватися тестуванню [18].

NB Оригінальними є погляди на стратегічне управління Генрі Мінцберга.

Замість підходу до стратегії як до апофеозу раціоналізму, що пропонується класиками стратегічного управління, Мінцберг запропонував термін "ремеслова стратегія", який став дуже відомим та популярним в літературі. Стратегії, за Мінцбергом, швидше "з'являються" завдяки свого роду організаційній дифузії, а не реалізуються групою стратегів, які сидять навколо стола та думають, що вони можуть передбачити майбутнє [35]. Він не погоджується з теорією розробки стратегій, що була запропонована І. Ансоффом (1960-ті рр.), потім Бостонською консалтинговою групою (1970-ті рр.) та М. Портером (1980-ті рр.), а вважає що "стратегія - це не послідовне виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, тобто стартова крапка" [36].

Протягом 90-х рр. XX ст. більшість корпорацій у всьому світі почали переходити від стратегічного планування до стратегічного управління. Зрозуміло, що формування досконалої теорії стратегічного управління не закінчилося. Іде складний процес дискусій, особливо серед прибічників різних шкіл та течій менеджменту у всіх країнах з ринковою економікою та узагальнення досвіду практичного використання стратегічного управління.

Отже, залежно від тенденцій розвитку економіки, галузі, організації, необхідності та можливостей передбачення майбутнього організації, що сьогодні створюються, впродовж свого існування в дещо скороченому варіанті можуть проходити шлях розвитку від планування до стратегічного управління організаціями [40].

У таблиці 3.1 наведено чотири основні фази переходу до стратегічного управління.

Таблиця 3.1

Характеристика етапів урахування майбутнього в організаціях при організації діяльності [40].

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1. Поточне управління та бюджетування	Реагування на ситуацію, що склалася. Планування, орієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів.
Фаза 2. довгострокове планування	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне та передбачення майбутнього.
Фаза 3. Стратегічне планування.	Опанування стратегічного мислення, націленого на зменшення впливу загроз на діяльність організації та використання шансів на успіх. Стратегічне планування розробляє стратегічні відповіді на дії конкурентів категоріях "продукт - ринок".
Фаза 4. Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності організації, використовує всі досягнення зазначених фаз.

Таким чином, історія становлення та розвитку стратегічного управління є історією розвитку менеджменту: від оперативного управління до поточного планування та сучасного стратегічного управління [49].

Попередниками стратегічного планування була розробка бюджетів (budgeting) та система довгострокового планування (long-range planning). Ця система знайшла максимальний розвиток на Заході в 50-ті роки, в основному відповідала приростному типу організаційної поведінки компанії. Основним методом довгострокового планування стала екстраполяція ключових тенденцій і чинників, що визначають специфіку розвитку організації в минулому, з коректуванням на майбутнє.

В 60- 70-ті рр. XX ст. довгострокове планування переросло в систему стратегічного планування. Загальноприйнятим є те, що головна відмінність стратегічного планування від всіх інших видів планування - це його принципова направленість не на внутрішнє середовище організації, а на зовнішнє. В еволюційному розвитку корпоративного управління етап переходу від моделі "закритої організації" до моделі "відкритої організації" пов'язують зі стратегічним плануванням.

Поряд з урахуванням тенденцій змін зовнішнього середовища, стратегічне планування інтегрує всі останні досягнення в галузі методів планування і, в порівнянні з довгостроковим плануванням, є значно складнішим і багатогранним. В арсенал методів стратегічного планування, котрі залишаються актуальними і сьогодні, входять:

- моделі аналізу інвестиційних портфелів;
- сценарне планування;
- система експертних оцінок;
- ситуаційне планування;
- матриці альтернатив стратегічного розвитку [24].

В середині 70-х рр. XX ст. в більшості великих та багатьох середніх компаніях Заходу стали функціонувати централізовані підрозділи загально корпоративного планування. Але з початку 70-х років одночасно з ростом кількості організацій, що застосовують стратегічне планування, все більш чіткіше починають з'являтися суб'єктивні труднощі його застосування (заданість зверху, "дорогі спеціалісти", великий термін часу розробок та ін.) та об'єктивні розмежування між ефективністю стратегічного планування як системи адаптації до змін у зовнішньому середовищі і забезпеченні довгострокової конкурентоздатності організації.

Основним недоліком стратегічного планування як підходу до вирішення проблеми майбутнього розвитку організації аналогічно до ситуації з довгостроковим плануванням – є той факт, що до майбутнього переносяться параметри організації, які вже задані її минулим. Залишався незмінним основний принцип планування: йти в майбутнє від минулого. В результаті складного поєднання чинників склалась ситуація, яка ознаменувалась переходом від стратегічного планування до стратегічного управління. Серед цих чинників виділяють наступні надані на рис.3.1.

Об'єктивний значний ріст змінності та складності зовнішнього середовища організації;
Достатньо широке об'єктивне усвідомлення неефективності стратегічного планування;
Нове розуміння стратегій представлене в працях А. Чандлера, Г. Саймона, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та ін. відомих дослідників;
Нові методи вирішення стратегічних проблем розвитку організації, і були запропоновані та апробовані в бізнес-практиці McKinsey, BCG та іншими відомими консалтинговими фірмами.

Рис.3.1. Чинники переходу від стратегічного планування до стратегічного управління

NB Основним висновком, який визначає відмінність стратегічного планування від стратегічного управління - є напрямок самого процесу визначення майбутнього розвитку компанії та створення відповідного механізму його реалізації. Планування досить сильно поєднане з минулим та теперішнім станом компанії. Ефективна стратегія в багатьох випадках - це прорив за традиційні бачення про розвиток бізнесу.

Отже, стратегічне управління пройшло складний далеко не послідовний еволюційний шлях. Воно не є заслугою однієї якоїсь школи менеджменту - це колективна праця великої кількості вчених різних методологічних напрямків.

Розробка та використання методології та конкретних форм стратегічного управління не є також результатом лише природної еволюції теорії та методики менеджменту. Виникнення стратегічного управління спричинено глибокими об'єктивними причинами, що витікали з економічної кризи (30-ті та 70-ті рр. XX ст.) та посилення тиску з боку бурхливого, складного та нестабільного зовнішнього середовища. Стратегічне управління як методологія сучасного менеджменту спричинено об'єктивними потребами розвитку організацій та їх зовнішнього оточення, і його формування проходило далеко не одразу і на сьогодні цей процес не закінчився.

Зрозуміло, що розвиток стратегічного управління відбувався не лише в США. Інші країни, в тому числі й Радянський Союз шукали кращі моделі та методи управління організаціями. Одні теорії доповнювалися іншими, погляди вчених на стратегічний розвиток організацій то співпадали, то кардинально розходилися. Американські наукові розробки використовували ідеї прогнозного та поточного планування, що мали місце в Радянському Союзі. В свою чергу науковці Радянського Союзу ретельно вивчали теорію і практику управління американськими організаціями та робили спроби запроваджувати її в соціалістичну економіку. Детальний розгляд історії розвитку стратегічного управління міститься в працях І. Ансоффа [7] та З. Шершньової, С. Оборської [66].

З розвитком ринкової економіки в Україні стратегічне управління почав знаходити місце як в наукових дослідженнях, що проводяться в основному викладачами вищих закладів освіти, та в практиці діяльності окремих вітчизняних підприємств, що проходили процеси санації, реструктуризації або оздоровлення за рахунок інших організаційних заходів.

Підхід до формування механізму стратегічного управління в працях вітчизняних авторів в основному базується на концепціях, що викладені в працях І. Ансоффа, М. Портера, Д. Аакера, А.А. Томпсона.

Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напряму розвитку. Українські організації мають свої специфічні особливості, тому запровадження стратегічного управління в їх діяльність потребує суттєвої адаптації відомих закордонних концепцій до вітчизняних умов. Отже, необхідно проводити вивчення досвіду використання елементів стратегічного управління вітчизняними та закордонними організаціями, а також проводити наукові дослідження в цьому напрямку.

NB Висновки (стисле резюме)

Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напряму розвитку. Українські організації мають свої специфічні особливості, тому запровадження стратегічного управління в їх діяльність потребує суттєвої адаптації відомих закордонних концепцій до вітчизняних умов.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Які етапи розвитку стратегічного управління ви можете охарактеризувати?
2. Як можна охарактеризувати еволюцію розвитку стратегічного управління?
3. Назвіть українських вчених, які займаються питаннями стратегічного управління.

Розділ 4. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації

Ключові слова: концепції, мета стратегічного аналізу, схема стратегічного аналізу, функції стратегічного аналізу, результат стратегічного аналізу, ієрархічність, зовнішнє середовище, проміжне середовище, внутрішнє середовище.

NB Мета вивчення розділу: ознайомитись зі схемою стратегічного аналізу підприємства, моделями середовища організації.

NB Завдання вивчення розділу: вивчити алгоритм стратегічного аналізу підприємства, проаналізувати моделі середовища організації.

Методичні рекомендації до вивчення Розділу 4.

Вивчаючи розділ зверніть увагу на визначення поняття „модель середовища організації", на моделі середовища організації за Діллом та Томпсоном, на модель середовища організації БКГ.

Навчальний матеріал

Прочитайте та виділіть мету стратегічного аналізу, законспектуйте схему стратегічного аналізу, проведіть аналіз моделей середовища організації.

4.1. Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі.

Аналіз ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства та їх взаємозв'язок формують підходи до побудови його підсистеми стратегічного управління. Кожен з цих підходів має свої особливості до структури, змісту, етапів.

Один із підходів до такого аналізу ілюструє рис. 4.2.

NB Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище - підприємство».

Сучасні концепції управління розглядають організацію (підприємство) як «відкриту» систему яка активно взаємодіє з зовнішнім середовищем. А саме з такими його елементами як соціальні, політичні, економічні інституції держави, організації, підприємства партнери, банки та ін. Такий підхід дозволяє

організаціям існувати, підтримувати конкурентоспроможність та і взагалі виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління [67].

NB Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження. виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку [67].

База на якої базується концепції стратегічного управління це отримана інформація про організацію – об’єкт управління – та її зовнішнє середовище.

NB Зверніть увагу на функції стратегічного аналізу.

Функції стратегічного аналізу надано на рис. 4.2

Описова. Реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.
Роз'яснювальна. Вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища.
Прогнозна. Створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.

Рис. 4.2. Характеристика функцій стратегічного аналізу.

NB Результат стратегічного аналізу - системна модель об’єкта (підприємства) та його оточення.

NB Опанувати прийоми та методи аналізу - одне з найважливіших завдань, що постає перед керівниками, оскільки параметри середовища - це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі.

NB Неієрархічна та ієрархічна концепції формують два типи підходів до аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

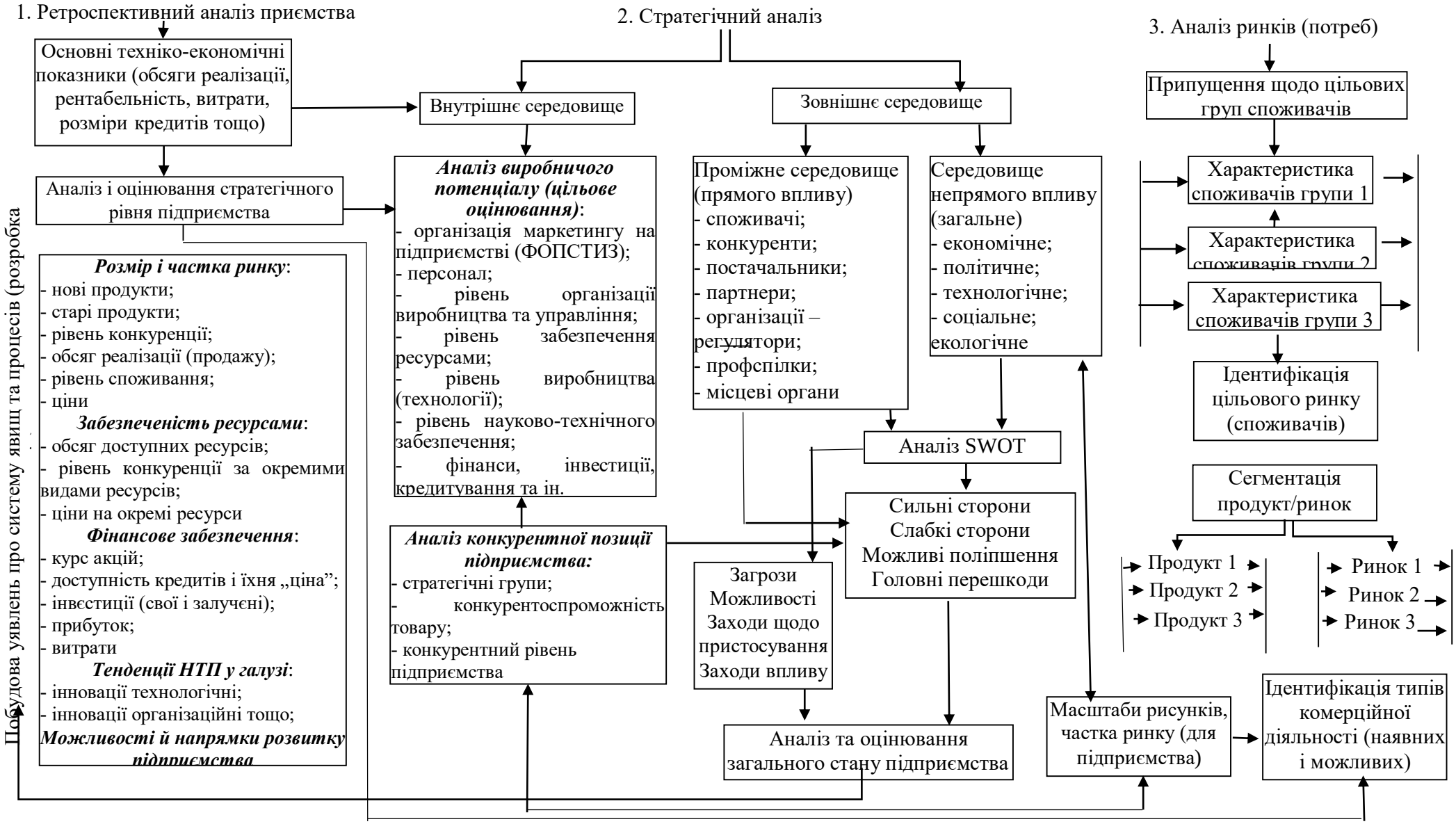

Рис. 4.2. Схема стратегічного аналізу підприємства [67].

NB Висновки (Стисле резюме)

Таким чином схема стратегічного аналізу підприємства складається з наступних складових: ретроспективний аналіз підприємства, стратегічний аналіз, аналіз ринків (потреб). Ретроспективний аналіз це аналіз основних фінансово-економічних показників (обсяги реалізації, рентабельність, витрати, розміри кредитів тощо); стратегічний аналіз це аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; аналіз ринків (потреб) це характеристика споживачів та продуктів.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Яка мета стратегічного аналізу?
2. Назвіть основні етапи стратегічного аналізу.

4.2. Моделі середовища організації [67]

Розглянемо різні моделі середовища організації які допоможуть визначитись як проводити стратегічний аналіз.

NB Зверніть увагу на особливості неієрархічних моделей.

Основною базовою ідеєю для неієрархічних моделей є наступна: в зовнішньому середовищі організації існує певна кількість не підпорядкованих один одному але пов'язаних між собою елементів.

Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт, межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним, тощо) [67].

Вчені У. Діллл та А. Томпсона у своїх працях запропонували ієрархічну модель структури зовнішнього середовища надану на рис. 4.3.

На представленій моделі можна виділити три рівні середовища. Їх опис надано на рис. 4.4.

Внутрішнє. Воно перебуває під впливом і контролем підприємства.
«Середовище завдань». До нього входять організації, що безпосередньо пов’язані із визначенням і втіленням цілей підприємства.
Загальне середовище. Тут формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т. ін.

Рис.4.4. Опис трьох рівнів середовища за У.Діллом та А. Томпсоном

Не має чітко виражених меж між «середовищем завдань» і загальним середовищем.

Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю [67].

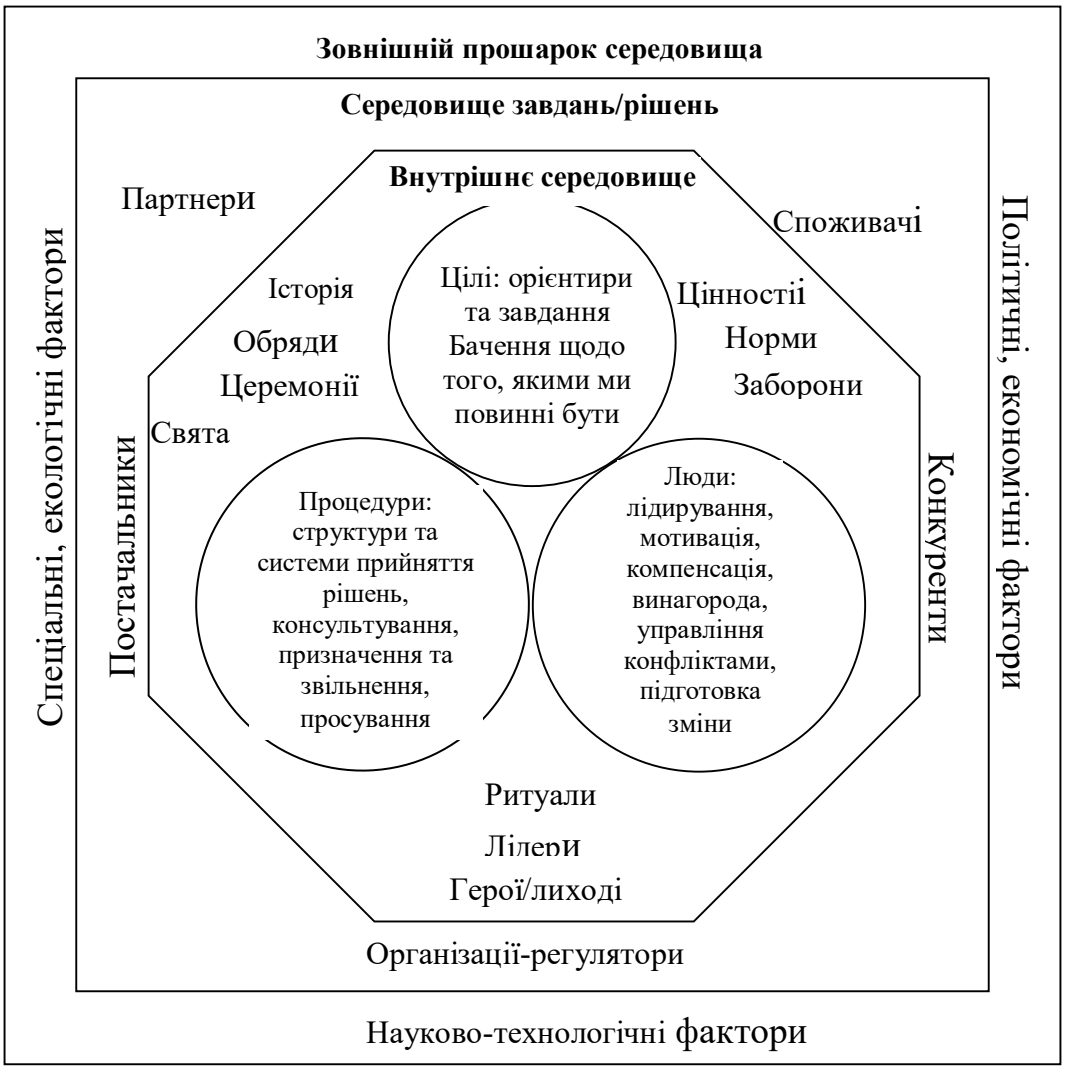

Рис. 4.3. Модель середовища організації (за Діллом та Томпсоном)

Ще одним прикладом моделі ієрархічного середовища є модель Бостонської консалтингової групи (рис. 4.5).

Найвпливовішим на стан справ в будь-якій організації є «середовище завдань». Воно в різних джерелах також має назву «проміжне середовище», «середовище прямого впливу», «безпосереднє оточення» тощо.

Є загальні принципи на базі яких є можливість всю різноманітність елементів зовнішнього середовища виокремити в певні системні групи - підсистеми

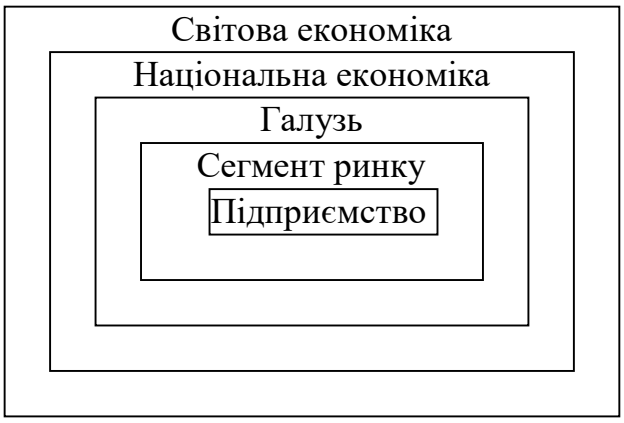

Рис. 4.5. Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG)

NB Ознаки за якими формуються підсистеми елементів зовнішнього середовища: по перше, безпосередній зв'язок з організацією, яка є об'єктом аналізу (наявність довгострокових договорів, комунікаційних тощо; по-друге, можливість впливу (у певних межах) на елементи цього оточення з боку організації.

Галузева модель М. Портера надає розгорнуту характеристику взаємного впливу елементів безпосереднього (чи проміжного) середовища та організації.

На ієрархічному підході до побудови моделі зовнішнього середовища наполягав і Л. Буржуа. Він поширив цей підхід і всередину підприємства (відокремив „верхній" і „низовий" рівні у внутрішньому середовищі) і довів необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої «ієрархії корпоративних стратегій», які здійснюють зв'язок окремих груп у середині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища [67].

Аналіз джерел дозволяє зробити висновок про більше розповсюдження та використання ієрархічних моделей в підходах до побудови моделей аналізу середовища в менеджменті. Їх структура, зміст, перелік факторів та елементів повторюються з більшою чи меншою деталізацією.

«Екологічна модель середовища» Г. Олдріча також базується на ідеї ієрархічності середовища та має певні особливості(рис. 4.6).

NB Г. Олдріч вважав що головним фактором який стримує розвиток організації є обмеженість ресурсів.

Тому саме за ресурси конкурують організації які працюють в одній галузі.

Г. Олдріч визначив термін «організаційна популяція».

NB «Організаційна популяція» (за Г. Олдрічем) – це сукупність організацій (підприємств), які мають близькі цілі щодо пріоритетів своєї побудови.

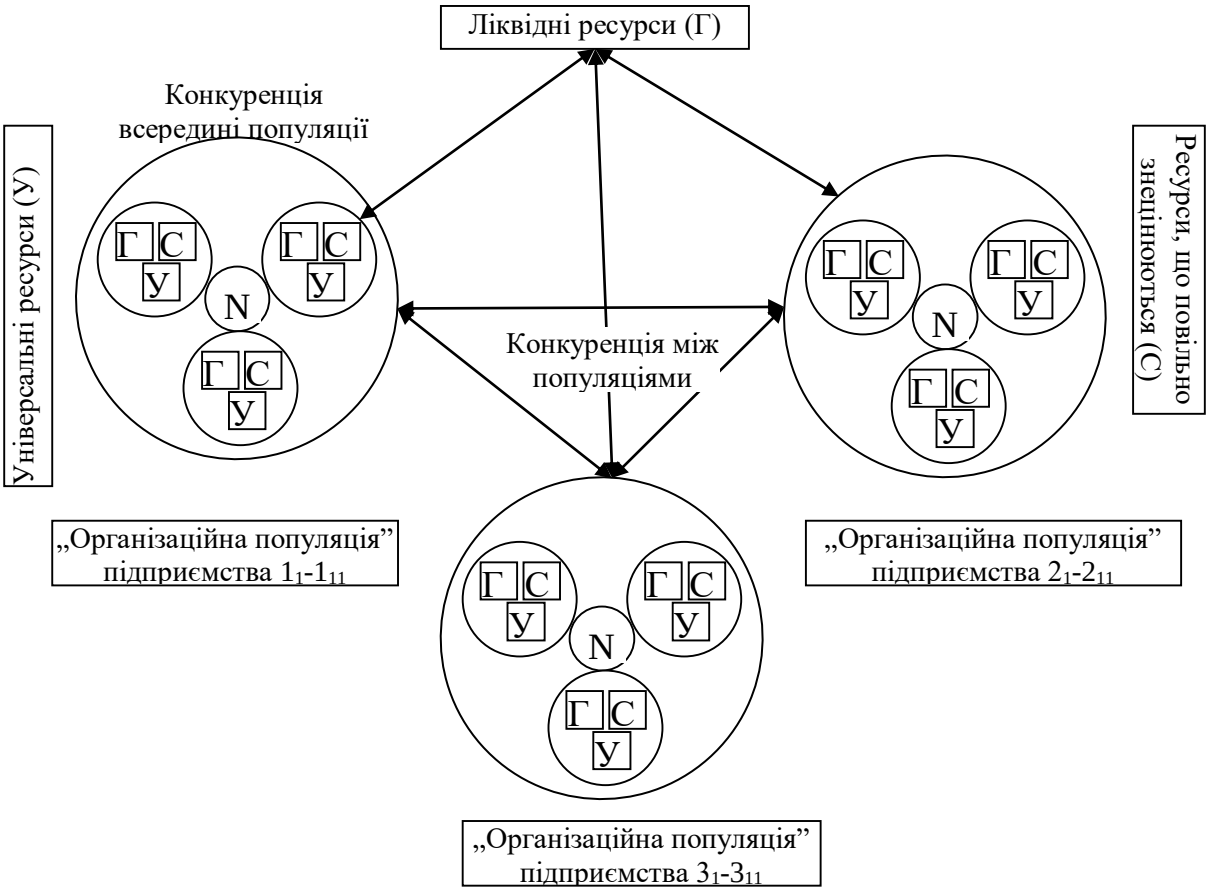

Рис. 4.6 „Екологічна модель середовища” Г. Олдріча [67]

(Г – вимоги гнучкості; С – вимоги стабільності; У – вимоги універсальності; N1, N2, N3 – ніша підприємства, що належить до певної „організаційної популяції”)

Як ми бачимо «екологічна модель» базується на аналізі ресурсної сторони діяльності організації. Але існує цікавий інший напрямок в аналізі її проблеми - «організація - середовище». В рамках цього напрямку розглядаються взаємний вплив і взаємозв'язки організаційної структури середовища.

Пріоритети побудови надано на рис. 4.7.

В одній «популяції» головне - орієнтація на гнучкість виробництва.
В іншій - стабільність параметрів упродовж свого існування
Решта - надає перевагу універсальності діяльності

Рис.4.7. Пріоритети побудови за Г. Олдрічем

Г. Олдріч стверджує, що для досягнення зазначених цільових орієнтирів потрібні ресурси відповідного типу: гнучкість можлива за наявності переваг у використанні ліквідних ресурсів; стабільність - означає орієнтацію на використання ресурсів, що повільно знецінюються; універсалізація досягається за умов створення можливостей для використання відповідних ресурсів широкого призначення. Як правило, організація використовує певну комбінацію зазначених ресурсів, забезпечуючи відповідне поєднання гнучкості, стабільності

та можливості універсалізації своєї діяльності, одночасно конкуруючи всередині «організаційної популяції», а «популяції» конкурують між собою. цю модель використовують для обґрунтування ресурсних стратегій [54].

Комбінація необхідних ресурсів залежить від особливостей галузі і дає змогу в разі виконання зазначених вимог створити життєздатну організацію (підприємство). Кожне підприємство використовує свою «нішу», яка визначається кількома показниками: обсягом середовища (зокрема й ринком), його стабільністю/нестабільністю, ступенем концентрації виробництва та конкуренцією [67].

Багато дослідників вважають, що треба встановити взаємозв'язки з певними елементами середовища через створення спеціальних автономних підрозділів в організації, що на різних підприємствах дістали назву ”центри прибутку”, „центри інвестицій”, „стратегічні господарські центри”. Наявність таких організаційних одиниць потребує перебудови всієї традиційної організаційної структури, зміни змісту роботи окремих керівників [67].

Існують і інші підходи до побудови моделі зовнішнього середовища та їх аналізу. Ми розглянули найбільш поширені. Їх цінність для проведення стратегічного аналізу різна для різних галузей та організацій. На сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища та його аналізу. Але загальна тенденція змін у стратегічному аналізі вже формується.

NB Зверніть увагу на загальні тенденції в підходах до стратегічного аналізу.

Сучасні загальні тенденції в підходах до стратегічного аналізу надано в табл.4.1.

Таблиця 4.1.

Сучасні загальні тенденції в підходах до стратегічного аналізу

№ з/р	Характеристика тенденцій
1	Зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу) - це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.
2	Проміжне середовище (або «середовище завдань») - це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.
3	Внутрішнє середовище організації - це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації.

Всі інструменти та методи для аналізу впливу факторів середовища на діяльність організації використовує сучасний стратегічний аналіз.

NB Основне завдання менеджера обрати підходи, моделі, інструменти і методи, які б дозволили отримати точну, повну інформацію про середовище своєї організації та адекватно оцінити їх вплив на нею.

NB Висновки (Стисле резюме)

Різні теорії управління формують різні моделі та підходи до забезпечення функціонування організації у зовнішньому середовищі.

Формальний опис організації як об'єкту дослідження та виявлення можливих напрямків та тенденцій її розвитку є метою стратегічного аналізу.

Дані отримані в результаті стратегічного аналізу є безцінною інформацією як для формування підсистеми стратегічного управління так і загальної системи управління організації

Вивченні відносин організації, які описуються за допомогою системи «середовище - організація» є базовою основою стратегічного управління. Існуючи концепції існування та розвитку організацій у зовнішньому середовищі формують різні підходи до побудови моделей середовища. Серед них найбільш відомі і розповсюджені дві основні групи: неієрархічні та ієрархічні, які і втілюються у відповідних моделях.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Проаналізуйте основні складові моделі середовища організації за Діллом та Томпсоном.
2. Які складові середовища, включає модель БКГ?
3. Проаналізуйте „екологічну модель середовища" Г. Олдріча.

Розділ 5. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу. Зовнішнє середовище організації.

Ключові слова: стратегічний аналіз, відкрита система, зовнішнє середовище, фактори, PEST – аналіз.

NB Мета вивчення розділу: ознайомитись з сутністю та об'єктами стратегічного аналізу, факторами середовища непрямого впливу.

NB Завдання вивчення розділу: навчитися аналізувати зовнішнє середовище факторів непрямого впливу.

Методичні рекомендації до вивчення Розділу 5.

Вивчаючи розділ, зверніть увагу на визначення поняття „стратегічний аналіз", „зовнішнє середовище", на зміст факторів зовнішнього середовища непрямого впливу. Проаналізуйте вплив цих факторів. Для цього зверніться до літератури [7,10,15,9,21]

Навчальний матеріал

5.1. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

Що ж таке стратегічний аналіз за своєю суттю. Вітчизняним підприємствам останні кілька років критичну ситуацію створюють важко прогнозована динаміка ринку, лавина нових директивних рішень і законодавчих актів, що відтягує внутрішні ресурси і приводить до зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В таких умовах приймати стратегічні рішення складно.

Інформаційну основу стратегічних рішень формує стратегічний аналіз, методичне забезпечення якого характеризується різноманітністю підходів та інструментів.

Характеристика етапів стратегічного аналізу їх завдань, інструментів та рішень представлена в табл.5.1.

Таблиця 5.1

Характеристика етапів стратегічного аналізу в організації

Етапи	1. Аналіз місії і цілей	2. Аналіз внутрішнього середовища	3. Аналіз зовнішнього середовища	4. Аналіз середовища в цілому
Завдання	Ідентифікація місії та цілі розвитку	Оцінка стратегічного потенціалу	Оцінка стратегічного клімату (умов)	Визначення СЗГ, СХЦ. Оцінка конкурентної переваги, конкурентної позиції. Оцінка стратегічної позиції (формування та аналіз альтернативного набору стратегій, вибір оптимальної). Аналіз ефективності реалізації оптимальної стратегії
Інструменти	Модель виробничо-господарської системи фірми. Модель системи стратегічного управління. "Дерево мети". Метод «дезагрегації цілей». Метод забезпечення необхідних умов.	ЖЦІзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг; Схема "БФР", СХЦ (БЕ, СВО); Крива навчання. Аналіз розривів. Матриця Мс / Kinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Метод SPACE. Концепція BSC Нортона и Каплана	ЖЦОтр. Аналіз "поля сил". PEST, STEP-аналіз. Стратегічні зони. Ключові фактори успіху (КФУ) Модель BCG. Матриця Мс / Kinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Модель 5-и конкурентних сил Портера. модель Хофера-Шендлер. Метод SPACE. SWOT-аналіз	Модель BCG. Матриця Мс / Kinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Метод GAP. Матриця ADL. Модель Хофера-Шендлер. Метод SPACE. SWOT-аналіз. Концепція BSC Нортона и Каплана Диверсифікація діяльності підприємства "продукт-ринок". Матриця "покупець-продавець". Матриця "ЖЦОтр-КП
Рішення	Вибір структури і редакції місії. Вибір (редакція) цілі розвитку. Вибір структури "дерева цілей".	Вибір варіанту структури внутрішнього середовища (потенціалу).	Вибір методів. Вибір оцінки потенціалу Вибір варіанта структури зовнішнього середовища (умов). Вибір методів. Вибір оцінки клімату	Вибір варіанта структури стратегічного простору. Вибір методів. Вибір оцінки позиції. Ідентифікація стратегій по позиції

Умовні позначення:

ЖЦІзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр - схеми життєвих циклів виробів, товарів, технологій, організації, галузі; БФР - Бізнес-процеси продуктів - Функції по стадіях життєвого циклу - Ресурси для

виконання функцій; СХЦ - виділення стратегічних господарських центрів (Бізнес-одиниць, Стратегічних виробничих одиниць).

Аналіз "поля сил" по Ансоффа.

STEP (PEST) - аналіз (СТЕП, песто) - аналіз сфер макросередовища: Соціальної, технічних, економічних, Політичної.

Стратегічні зони Ансоффа: структуризація мікросередовища фірми, її галузі, найближчого оточення на стратегічні зони господарювання (СЗГ), ресурсів (ЗЗР), капіталовкладень (СЗК), технологій (СЗТ), групи стратегічного впливу (СГВ).

BCG - Бостонська Консалтингова Група.

«Mc / Kinsey" ("конкурентний статус фірми - привабливість ринку".

КП - конкурентні переваги.

Можливість ефективного пристосування до зовнішнього середовища адекватна реакція на зміни у зовнішньому середовищі надає можливість реалізації місії та досягнення цілей організації.

NB Екстраординарний менеджмент дозволяє вирішувати завдання які стоять перед організацією в умовах непередбачуваності та невизначеності зовнішнього середовища.

Теоретичною базою цього менеджменту є теорія самоорганізації і теорія хаосу.

Діяльність підприємства постійно знаходиться не тільки під дією факторів зовнішнього середовища, а й під дією різких змін їх параметрів, що може привести до зміни стратегії підприємства.

NB Біфуркація (від лат. bifurcus – роздвоєний) – набуття нових особливостей унаслідок рухів динамічної системи за незначної зміни її параметрів [69].

NB Біфуркація (в стратегічному менеджменті) - це розгалуження траєкторії стратегічної діяльності організації.

Якщо організація потрапляє в умови перш за все їй необхідно утримати обрану траєкторії стратегічної діяльності. Це можна зробити змінюючи свій внутрішній і зовнішній потенціали. Для забезпечення таких змін необхідно проводити поточний та перспективний аналізи.

NB Сутність стратегічного управління полягає в оцінці факторів зовнішнього середовища, розробці стратегій та забезпечення їх реалізації.

Аналіз стану зовнішнього середовища організації, оскільки воно дуже швидко змінюється, можливо здійснювати при умові оцінці існуючого її стану та прогнозування її стратегічного (майбутнього) потенціалу.

Для аналізу позиції на ринку (зовнішня позиція) та внутрішнього потенціалу організації існують два підходи. Їх стисла характеристика надана в табл. 5.2.

Таблиця 5.2.

Стисла характеристика підходів до аналізу

№ з/р	Назва	Стисла характеристика
Перший	Школа «структура – поведінка – показники», запропонована М. Портером.	Пропонує методи аналізу зовнішньої позиції організації на ринку.
Другий	Школа на ресурсній основі, запропонована Г. Хемелом та К. К. Прахаладом.	Використовує методи аналізу внутрішньої позиції організації, що визначається її ресурсами, компетенціями і здібностями, що впливають на конкурентні переваги організації.

NB Основне призначення аналізу факторів зовнішнього середовища – визначити та усвідомити **можливості,** які може використати організація, та **загрози,** що можуть виникнути в процесі її діяльності, якщо вона не буде прослідковувати їх вплив на свій стан.

NB Для аналізу внутрішнього середовища організації необхідно провести **діагностику потенціалу підприємства** направлену на виявлення її **сильних і слабких сторін.**

Головним призначенням аналізу стратегічних факторів (зовнішніх і внутрішніх) є їх співставлення для того, що за допомогою потенціалу організації використати можливості та уникнути загроз зовнішнього середовища.

NB Універсальним методом проведення такого аналізу є **SWOT-аналіз.**

Проведення аналізу стратегічних факторів здійснюється з дотриманням принципів: цілеспрямованості, об’єктивності, своєчасності та системності.

NB Висновки (Стисле резюме)

Таким чином етапами стратегічного аналізу є: аналіз місії і цілей; аналіз внутрішнього середовища; аналіз зовнішнього середовища; аналіз середовища в цілому. У кожного етапу є певні завдання, інструменти, рішення.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Надайте характеристику етапів стратегічного аналізу їх завдань, інструментів та рішень.
2. Що таке біфуркація?
3. Надайте характеристику підходів до аналізу.

5.2. Сутність, структура та фактори зовнішнього середовища непрямого впливу

NB Прочитайте та виділіть визначення термінів „зовнішнє середовище" та „фактори зовнішнього середовища непрямого впливу".

Зовнішнє середовище впливає на розвиток організації тому що організація це відкрита система. Це середовище також має назви: середовище непрямого впливу, загальне оточення, сукупність неконтрольованих факторів.

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу діють одразу на всі організації які працюють на ринку. Виділяють також фактор зовнішнього середовища прямого впливу.

Існують різні підходи до визначення складових зовнішнього середовища та дослідження їх впливу на діяльність організації.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [26].

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу [16,19,31]; виходячи з абревіатури англійських слів: p - policy; e - economy; s - society; т - tecnology - тобто групи основних факторів - політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. для узагальнення інформації про зовнішнє середовище автори пропонують використовувати спеціальну таблицю (див. табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Матриця PEST-аналізу [67]

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

Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування.

NB Зверніть увагу на класифікацію факторів зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за групами стисла характеристика яких надана в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Групи факторів зовнішнього середовища [67]

Група	Характеристика
1. Економічні	Фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.
2. Політичні	Фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.
3. Соціально - демографічні	Фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
4. Технологічні	Фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау".
5. Конкуренція	Фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.
6. Географічні	Фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

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

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О. С. Віханському [12], який додає до щойно згаданих правове та міжнародне середовище.

Перелік класифікаційних ознак зовнішнього середовища досить значний. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, що показує, якою мірою зміна одного фактору діє на інші складові. Потрібно виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

NB Зверніть увагу на групи факторів зовнішнього середовища.

Деталізацію стану зовнішнього середовища можна зробити за допомогою

розглянутих вище груп та складових цих груп (табл. 5.4) розгорнута характеристика яких надана в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Розгорнута характеристика груп факторів зовнішнього середовища [67]

Назва	Характеристика
1. Стан економіки та ринків визначають економічні фактори:	- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція); - система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків); - масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств); - загальна кон'юнктура національного ринку; - розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі); - розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми; - стан фондового ринку; - інвестиційні процеси; - ставки банківського процента; - політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін; - законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.
2. Діяльність уряду – політико - інституційні фактори:	- стабільність уряду; - державна політика приватизації/націоналізації; - державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі); - рівень протекціонізму (узагалі); - зростання/зменшення ролі уряду як замовника; - міждержавні угоди з іншими країнами; - рішення уряду щодо підтримки окремих галузей, підприємств (пріоритети); - вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці; - державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; - рівень корупції державних структур; - рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).
3. Структурні тенденції:	- структура галузей національної економіки; - процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності; - темпи згортання діяльності «застарілих» галузей; - вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства); - зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

Продовження таблиці 5.5.

Назва	Характеристика
4. Науково-технічні тенденції:	- «технологічні прориви» (де саме - галузь, напрямок досліджень тощо); - скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями); - питома вага наукомістких виробництв і продукції; - вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; - вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; - вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.
5. Природно - екологічна складова:	- природно - кліматичні умови; - територіальне розміщення корисних копалин природних ресурсів; - розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; - законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); - стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.
6. Тенденції ресурсного забезпечення:	- структура і наявність «національних» ресурсів; - структура імпорту/експорту сировини та матеріалів; - рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства; - доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).
7. Демографічні тенденції:	- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах); - наявна та потенційна кількість робочої сили; - кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили;
8. Соціально-культурна складова:	- сприйняття (недовіра) приватного бізнесу; - переважний характер відносин «підприємство - громадські організації»; - «економічний націоналізм», ставлення до іноземців; - профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.
9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі „горизонти” стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки):	перелік цих «несподіванок» визначається специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни, а водночас він залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Продовження таблиці 5.5.

Назва	Характеристика
10, Міжнародне середовище (за окремими країнами):	- структура господарства країни; - характер розподілу доходів; - середній рівень заробітної платні; - вартість транспортних послуг; - інфляція та ставки банківського процента; - обмінний курс валюти відносно країни-партнера; - рівень ВНП; - рівень податків.
11. Інші фактори, які не мають суто економічної природи:	- кількість і густота населення; - географічне розташування та розвиненість комунікацій; - професійний рівень та рівень грамотності населення; - якість і кількість природних ресурсів; - переважний рівень технології (за галузями); - особливості конкурентної боротьби; - національні особливості ведення бізнесу.

Зміна навіть тільки однієї зі складових зовнішнього середовища (наприклад економічної чи технологічної) може бути причиною зміни інших його складових (наприклад демографічної чи правової).

Системний підхід має бути основним при аналізі зовнішнього середовища у зв’язку з його складністю (багато факторів, непередбачувані та швидкі зміни). Використання системного підходу дозволить отримані комплексні результати.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати:

Загальні умови побудови ефективної системи факторів зовнішнього середовища надано на рис.5.1.

Взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактору впливає на решту факторів зовнішнього середовища.
Складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв’язківків і наслідків впливу.
Динамічність і рухомість, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища.
Невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Рис.5.1. Загальні умови побудови ефективної системи факторів зовнішнього середовища.

Окремі фактори зовнішнього середовища мають різні рівні впливу на організацію. Є і оборотна сторона: окремі організації мають різні рівні впливу на зовнішнє середовище. Рівень впливу залежить, від різних факторів (наприклад розмір, галузь діяльності, місце розташування інші).

NB Менеджмент організації перш ніж проводити аналіз зовнішнього

середовища має визначитись з переліком тих факторів які мають найбільший вплив на організацію.

Для аналізу середовища застосовуються, наприклад, табл. 5.6-5.8.

Таблиця 5.6

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища підприємства (середовища непрямого впливу) [67]

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

Таблиця 5.7

Показники ї шкали для поточної та прогнозної оцінок стану зовнішнього мікросередовища [67]

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

Таблиця 5.8

Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» підприємства [67]

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

На практиці використовують як якісні так і кількісні оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.

Крім визначення сили та напряму впливу факторів зовнішнього середовища на організацію в процесі стратегічного аналізу необхідно сформувати і певну реакцію на цей вплив.

До способів проведення стратегічного аналізу відносять табличні, економіко-математичні, сценарні тощо. Серед них найбільш використовується таблична. Зразки таких таблиць надано вище в цьому підрозділі.

NB Висновки (Стисле резюме)

Фактори зовнішнього середовища здійснюють вплив як на окрему організацію так і на інші які працюють в цьому зовнішньому середовищі. При цьому цей вплив двосторонній: як зовнішнє середовище впливає на організацію так і організація впливає на зовнішнє середовище. У зовнішньому середовищі виділяють фактори непрямого (опосередкованого) впливу і фактори прямого впливу. Існує багато інструментів за допомогою яких проводять аналіз факторів зовнішнього середовища зокрема економічні, математичні, сценарні, табличні. Найбільш поширеним є побудова таблиць.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Як впливає зовнішнє середовище непрямого впливу?
2. Які ви знаєте групи факторів зовнішнього середовища?
3. Що необхідно враховувати будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища?
4. Як здійснюється аналіз впливу факторів зовнішнього середовища підприємства непрямого впливу?

Розділ 6. Проміжне середовище (середовище завдань) організації

Ключові слова: середовище завдань, проміжне середовище, аналіз пропозиції, привабливість галузі, споживачі, попит, постачальники, товари-замінники, аналіз конкуренції, потенційні конкуренти, „бар'єри входу", „бар'єри виходу", партнери, організації - регулятори.

NB Мета вивчення розділу: вивчити методику аналізу проміжного середовища організації.

NB Завдання вивчення розділу: навчитися формувати систему факторів для стратегічного аналізу проміжного середовища організації.

Методичні рекомендації до вивчення Розділу 6.

Вивчаючи підрозділ 6.1, зверніть увагу на класифікацію та дію факторів, які формують пропозицію. Проаналізуйте склад та вплив факторів, які впливають на привабливість галузі. Для цього зверніться до літератури [10,15,19,31,43,60].

Вивчаючи підрозділ 6.2, зверніть увагу на особливості моделі галузевої конкуренції М. Портера. Для цього зверніться до літератури [10,43,44,60].

Навчальний матеріал

6.1 Загальна характеристика галузі

NB Прочитайте та виділіть сутність аналізу пропозиції та привабливості галузі.

Необхідність ефективного використання зв'язків з зовнішнім середовищем організації яке прямо, безпосередньо впливає на діяльність організації, викликало необхідність проведення досліджень щодо визначення сутності, механізмів і структури його функціонування.

NB Аналіз таких зв'язків необхідно починати з загальної характеристики галузі.

Аналіз галузі починається з аналізу пропозиції. Аналізуються як якісні так і кількісні фактори виробництва. Особливу увагу приділяють ролі конкурентів та конкуренції. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції. Саме вони найбільше впливають на ціни, якість товарів, обсяг пропозиції, собівартість тощо.

NB Виділяють внутрішні (залежні, ендогенні) і зовнішні (незалежні, екзогенні) фактори. Внутрішні фактори є результатом обраної політики організації за різними видами та напрямками діяльності.

Для аналізу використовують прогнозну і ретроспективну інформацію щодо цих факторів. Деякі фактори можуть мати як ендогенний так і екзогенний характер. Прикладом може бути вплив обраних стратегій на ситуацію на ринку. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища також матимуть одночасно характер як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Це означає, що поділ факторів на «зовнішні» та «внутрішні» певною мірою є умовним. Приклад класифікації та дії факторів за Д. Ру та Д. Сулье , які формують пропозицію наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Аналіз пропозиції

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

Іншим переліком є перелік факторів який сформовано на базі «моделі галузевої конкуренції» М. Портера [43,44]. У ній додатково враховано фактори, які можуть бути віднесені до зовнішнього, а не проміжного середовища, наприклад нові соціально-політичні настанови. Проте пропозиція значною мірою залежить від діяльності кожної окремої фірми, стану її внутрішнього середовища, оскільки зміна пропозиції пов'язана зі змінами політики організації та обраними стратегіями, що зумовлюють зміни попиту та впливають на розвиток конкуренції [67].

NB Організація, обираючи стратегію, має враховувати всі елементи ринку та галузі.

В процесі стратегічного аналізу для формування уявлення про стан галузі необхідно визначитись з її роллю та місцем в економіці загалом. Необхідно сформувати перспективні прогнози її розвитку та взагалі існування.

NB Зверніть увагу на різні підходи до аналізу привабливості галузі.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі, що їх відбивають наведені далі переліки показників (табл. 6.2 і 6.3).

Таблиця 6.2

Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона [67]

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

*Найвищий - 5, найнижчий - 1.

Таблиця 6.3

Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона) [58]

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

Значення показника оцінки галузі залежить від наступних складових: експертних оцінок рейтингів та питомої ваги окремих чинників з наведеного переліку. Також на результат впливає обсяг вибірки при проведенні аналізу.

Ще однією з найбільш поширених моделей (матричного типу) оцінки привабливості галузі є модель «Мак-Кинзи» компанії Дженерал-Електрік».

NB Зверніть увагу на показники, які можуть бути використані для характеристики галузі.

Показники які використовуються для аналізу галузі надано в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4

Показники які використовуються для аналізу галузі [67]

Показники	Показники	Показники
Значення продукції для суспільства.	Прибутковість галузі.	Темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивні/негативні фактори - технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»).
Технічний рівень виробництва (середній чи необхідний.	Стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні та негативні наслідки).	Структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток і т. ін.), їхні особливості.

Продовження таблиці 6.4.

Показники	Показники	Показники
Організаційно - управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо).	Вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення.	„Оптимальний розмір" конкурентоспроможного підприємства.
Характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих).	Потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках.	Характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих).
Потужність галузі (нестача/надлишок потужності).	Середня оцінка витрат часу та грошей на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);	Технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» і т. ін.) порівняно зі світовими надбаннями.
Фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування).	Екологічні обмеження.	Канали розподілу та специфіка системи збуту.

NB Висновки (Стисле резюме)

Ключовою складовою аналізу галузі є аналіз пропозиції. Базою для такого аналізу є якісні та кількісні фактори виробництва, сила конкуренції та конкурентів. Кількісні показники що характеризують галузь це передусім обсяги пропозиції, витрати на виробництво, ціна.

В процесі стратегічного аналізу для формування уявлення про стан галузі

необхідно визначитись з її роллю та місцем в економіці загалом. Необхідно сформувати перспективні прогнози її розвитку та взагалі існування.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність загальної характеристики галузі.
2. Проаналізуйте структуру факторів для аналізу пропозиції.
3. Проаналізуйте перелік показників характеризуючи привабливість галузі згідно Харрісона та Томпсона.
4. Які загальні показники можуть бути використані для характеристики галузі?.

6.2. Модель галузевої конкуренції М.Портера

NB Прочитайте та виділить зміст основних компонентів „галузевої конкуренції" за М. Портером.

М. Портер створив найбільш відому модель „галузевої конкуренції". В цій моделі зовнішнє середовище розглядається як галузь в якій функціонує організація. Використання цієї моделі дає можливість скоротити кількість факторів для аналізу. М. Портер виділяє п'ять груп факторів які необхідно аналізувати проводячи стратегічний аналіз. Це споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі. Модель „галузевої конкуренції" М. Портера надана на рис.6.1. Портер вводить групу факторів загального зовнішнього середовища (середовища опосередкованого впливу). Ця група демонструє та підтверджує ієрархічність зовнішнього середовища.

Ця група як загрожує існуванню організації так і надає можливості для її розвитку.

NB Споживачі є однією з груп факторів прямого впливу за Портером.

Саме потреби споживачів формують перелік товарів, послуг та ін. що має та буде виробляти дана організація. В постіндустріальну епоху, епоху цифровізації проблема не в тому щоб виробити продукцію, проблема знайти покупця на цю продукцію. Щоб продукцію (послуги) покупали вони мають задовольнити потреби споживачів. Споживачі мають також бути платоспроможними щоб мати можливість купувати.

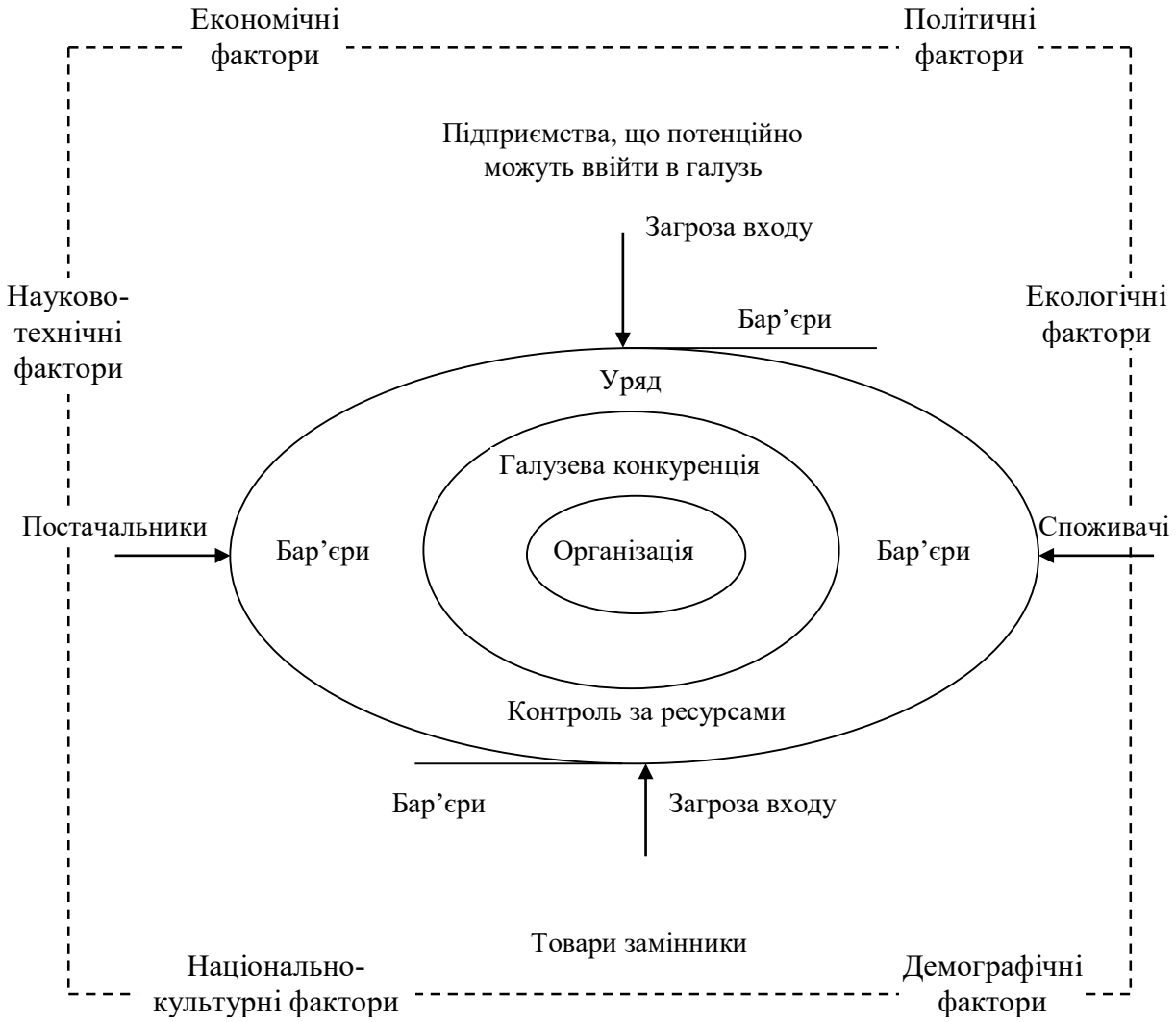

Рис. 6.1. Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера [67]

NB Попит - суспільна або особиста потреба в матеріальних благах чи послугах, у засобах виробництва та споживчих товарах, що забезпечені грошовими коштами. Це дуже складне явище, що формується під впливом численних чинників: позиція та поведінка споживача; визначення сегментів ринку та їхніх особливостей, часові характеристики зміни чинників тощо.

NB Зверніть увагу на відмінності кінцевих споживачів та організацій-споживачів.

Розрізняють кінцевих споживачів та організації-споживачі (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо). Дж. Р. Еванс і Б. Берман [68] пропонують ураховувати такі відмінності в дослідженні цих двох типів споживачів. Відмінності в цих групах споживачів представлені в табл. 6.5.

Таблиця 6.5.

Відмінності між кінцевими споживачами та організаціями-споживачами

№ з/р	Назва	Характеристика
1	Відмінності у придбанні	Організації придбають для використання в подальшому виробництві або для продажу іншим споживачам. Кінцеві споживачі придбають лише для власного, домашнього або сімейного споживання. Організації найчастіше придбають обладнання, сировину та напівфабрикати. Кінцеві споживачі дуже рідко купляють такі товари. Організації здійснюють купівлю на основі специфікацій та технічних даних. Кінцеві споживачі найчастіше роблять покупки на основі опису, моди, власних смаків та уподобань, Організації найчастіше приймають колективні рішення на відміну від індивідуальних рішень кінцевих споживачів. Організації найчастіше досліджують ціни й постачальників. Організації найчастіше орендують обладнання. Організації найчастіше використовують конкурентні торги та переговори.
2	Відмінності в ринках.	Попит організацій є похідною від попиту кінцевого споживача. Попит організацій більшою мірою залежить від циклічних коливань (наприклад, від відтворювальних циклів), аніж попит кінцевого споживача. Організації більше, ніж кінцеві споживачі, мало численні та сконцентровані географічно. Організації часто використовують спеціалізованих постачальників. Канали руху товарів для організацій коротші, ніж для кінцевого споживача. Організації можуть вимагати особливого обслуговування. Організації частіше, ніж кінцеві споживачі, можуть виробляти товари та по слуги як альтернативу до їх придбання.

NB Ідентифікація споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання - умова успішного виробництва.

В якості джерел інформації для дослідження споживачів використовують

статистичну та описову інформацію. Це дозволяю отримати інформацію про соціальні, демографічні, психологічні характеристики споживачі. До них відносять: сегмент ринку, структура закупок, очікування, тип діяльності та ін.)

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

NB Зверніть увагу на фактори, які впливають на тенденції попиту.

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

Фактори аналіз яких які впливають на організацію Аналіз попиту споживачів для ідентифікації його впливу на організацію можна подати як сукупність певних факторів. Головні фактори які впливають на попит споживачів і можуть бути використані в процесі аналізу споживачів представлені на рис. 6.2.

Кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки).	Еластичність попиту за ціною.
„Ціни споживання", тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості.	Характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів в разі переходу на іншу продукцію («Витрати конверсії» тут тлумачиться доволі широко: це сукупні витрати на перехід до споживання (кінцевого або виробничого) іншої продукції.).
Характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений і т. ін.).	Рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів.
Рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі.	Оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи ФОПСТИЗ. (ФОПСТИЗ - система формування попиту та стимулювання збуту).
Ступінь стандартизації або рівень диференціації продукції, що споживається.	Рівень та вид зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення).
Готовність споживачів до використання продукції (особливо зовсім нової).	Оцінка якості обслуговування з боку споживачів.
Прихильність споживачів до використання продукції відомих марок.	Мотивація придбання.

Рис.6.2. Фактори які впливають на попит споживачів.

Кожна організація, яка планує свою діяльність, має вирішувати питання: диверсифікуватися чи залишатися в уже існуючих рамках?

Це потребує розробки стратегії щодо взаємовідносин з клієнтами. Зокрема треба дати відповіді на такі стратегічні питання: орієнтація на нових клієнтів чи залишити орієнтацію на вже існуючих. Особливу увагу при цьому приділяють великим групам клієнтів. При аналізі споживачів треба визначитися з існуючими загальними обсягами реалізації та можливим збільшенням а також деталізувати ці обсяги за асортиментом. Ця інформація дає можливість розробки продуктово-товарних стратегій.

NB Продуктово-товарні стратегії - тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які терміни поставити їх на конкретні ринки [67].

Дослідження попиту та споживачів надає можливість оцінити їхню «силу впливу» на організації які працюють в галузі.

Подвійна роль впливу споживачів на галузь наочно показано на рис. 6.3.

Визначають необхідність існування галузі.	Задають «конкурентні показники» для організацій галузі.

Рис. 6.3. Подвійний вплив споживачів на стан галузі.

Різна направленість цих показників провокує зіткнення інтересів (наприклад споживачі вважають що ціни мають знижуватися при підвищення якості. Як відомо висока якість вимагає більших витрат.).

NB Зверніть увагу на вплив постачальників на конкуренцію в галузі.

Аналіз постачальників являє дзеркальне відображення аналізу споживачів. Він здійснюється з позиції споживачів.

Здійснюючи постачання ресурсів постачальники мають серйозний вплив на організацію через ціну, терміни постачання і тощо.

Загалом цикл постачання можна представити у вигляді трьох етапів (див. рис.6.4.).

Виявлення потреб у тих чи інших ресурсах, оцінювання їхніх обсягів і визначення способу, в який вона (потреба) може бути задоволена (це відбито в ресурсних стратегіях).
Вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника.
Процес реалізації закупівлі (підписання контракту та його виконання). Варто розрізняти постачальників сировини та матеріалів, капіталів, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку.

Рис. 6.4. Етапи циклу постачання [67]

Є внутрішні і зовнішні джерела інформації. Наприклад: внутрішнє джерело – закупка зразків; зовнішнє – ярмарки, реклама, постачальники тощо.

Також аналізується рівень якості ресурсів які плануються закупати терміни та надійність їх поставок. Чинники-характеристики постачальників за якими здійснюється аналіз надано на рис. 6.5.

Оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються).	Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі.
Можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів).	Оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника.
Кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами).	Характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг, дефіцитність, структура матеріально-технічних ресурсів: ліквідні, довго зношувані, універсальні і т. ін.).
Оцінка можливостей вертикальної інтеграції «вперед» постачальників з виробниками за окремими видами ресурсів. «Силу впливу» постачальників можна порівняти із силою впливу споживачів, оскільки завдяки зростанню/зниженню цін чи якості продуктів, що поставляються, можна підвищити/знизити прибутковість у галузі.	Розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тенденції їхнього розвитку/занепаду (їх іще називають „зонами стратегічних ресурсів” – ЗСР.
Еластичність окремих ресурсів за ціною.	Оцінка організаційно-економічних проблем підприємств постачальників (особливо - рівень витрат на поставки в галузі та відповідна тенденція).
Кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників).	Кількість (відсутність) підприємств, що можуть поставляти продукти-замінники.

Рис. 6.5. Чинники-характеристики постачальників [67]

NB Зверніть увагу на вплив товарів-замінників на конкуренцію в галузі.

Товари-замінники в інший спосіб задовольняють потреби. Вони не завжди надають нижчий рівень якості. Наприклад товарами-замінниками є: маргарин і масло; бензин і газ; зелена і атомна енергетики (як джерела енергії) тощо.

Товари-замінники мають сильний вплив на рівень конкуренції в галузі, навіть за умови їх високої конкурентоспроможності. Показники для аналізу товарів -замінників такі ж як і у основних товарів.

Напрямки впливу товарів-замінників на ситуацію в галузі надано на Рис.6.6.

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

Рис.6.6. Напрямки впливу товарів-замінників на ситуацію в галузі.

Кількість організацій в галузі зумовлює тип конкуренції (чиста монополія тощо) та її інтенсивність. Також на інтенсивність конкуренції в галузі впливають чинники та фактори надані на рис.6.7.

Чинники впливу на інтенсивність конкуренції в галузі.
Насиченість ринку.
Тенденції його руху (розвиток чи скорочення).
Особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар’єрів входу чи виходу.
Фаза її життєвого циклу.
Місце галузі в економіці тощо.
Фактори впливу на конкуренцію в галузі.
Наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі.

Рис.6.7. Чинники впливу на інтенсивність конкуренції в галузі.

Кількісні та якісні показники за якими можна здійснювати аналіз конкурентів в галузі (наявних та потенційних) надано в Табл. 6.6.

Таблиця 6.6.

Кількісні та якісні показники для аналізу конкурентів в галузі.

№ з/р	Показники	№ з/р	Показники
1.	Частка ринку, що обслуговується.	8.	Фінансовий стан.
2.	Імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок.	9.	Розвиток науково-дослідних та проєктно-конструкторських робіт (НДПКР), наявність патентів і ліцензій.
3.	Наявність передової технології.	10.	Наявність виробничих потужностей (надлишок чи нестача); . наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів.

Продовження таблиці 6.6.

№ з/р	Показники	№ з/р	Показники
4.	Рівень планування (наявність короткострокового і/або стратегічного планування).	11.	Наявність інформації про ринок узагалі та окремі сегменти.
5.	Здатність до маневрування, гнучкість у пристосуванні до змін.	12.	Рівень обслуговування проданої продукції.
6.	Вид і рівень реклами та інших складових ФОПСТИЗ.	13.	Наявність власної, розвиненої системи розподілу та збуту.
7.	Наявність та тип зв'язків із громадськістю.	14.	Наявність висококваліфікованих кадрів тощо.

Для оцінки рівня конкуренції, розглядають наявну і/або ймовірну конкуренцію за напрямками наданими в табл.6.7.

Таблиця 6.7

Напрямки оцінки наявної і /або ймовірної конкуренції

№ з/р	Напрямок	Приклад
1.	За „ціновими проривами", що, їх зумовлюють «технологічні прориви».	Забезпечують здешевлення і/або зростання якості чи ціновими зрушеннями на товари-замінники (зниження цін на відеокамери підвищило їх конкуренцію з дорогими фотоапаратами).
2.	Вибором певної стратегії (стратегій).	Орієнтація на систему взаємозв'язаних банківських послуг або акцентування лише на одному виді послуг - заставі під нерухомість.
3.	Об'єднанням з відомими фірмами.	Наприклад, для використання деяких спільних розробок.
4.	Вертикальною та горизонтальною інтеграцією.	Наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами.
5.	Новими конкурентами з міжнародною репутацією.	Наприклад, імпорт японських та корейських телевізорів практично зупинив виробництво українських.

М. Портер в своєму аналізі конкуренції в галузі звертає особливу увагу на стадію життєвого циклу галузі, організації, товару. Підвищення конкуренції, як зазначає М. Портер, пов'язане також із фазою «життєвого циклу» галузі; наприклад, під час «загасання (старіння)» галузі одне чи більше підприємств зазнають втрат і не вбачають можливостей для поліпшення ситуації в недалекому майбутньому [44].

Посилення конкуренції пов'язане також із можливостями входження інших підприємств. Це зумовлює необхідність формування своєрідних «бар'єрів» і додаткових витрат для підприємств галузі [67].

Типи підприємств - потенційних конкурентів надано на рис. 6.8.

Підприємства що діють на географічно близьких ринках і схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості.
Диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах.
Споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції.
Постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції.
Невеликі підприємства - аутсайдери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинутись до статусу небезпечного конкурента.

Рис. 6.8. Типи підприємств - потенційних конкурентів.

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

NB Зверніть увагу на «бар'єри входу» в певну галузь.

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

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

Можливі «бар'єри входу» надано на рис. 6.9.

Загальні показники зростання/спадання активності в галузі (в економіці загалом).	Рішення уряду щодо обмеження ліцензування окремих видів діяльності тощо.
Наявність добре знаних торгових марок уже діючих підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам.	«Витрати конверсії», тобто додаткові витрати споживачів, що пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування тощо. У разі освоєння продукції виробничого призначення це означає призупинення (зупинку) виробництва;
Наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників.	Низькі витрати на виробництво в підприємств, які діють у галузі, що можливо лише в разі великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент має інвестувати одразу великий капітал для організації необхідних виробничих потужностей, а це пов'язано з посиленням ризику.
Наявність потужних служб ФОПСТИЗ у діючих підприємств.	Обмеження щодо залучення кадрів певної кваліфікації.
Наявність «галузевих переваг» у підприємств, що вже функціонують у розглядуваній галузі: патентів, «ноу-хау», специфічного для галузі досвіду виробництва, комерційної таємниці; специфічних обмежених каналів розподілу; вигідного розташування відносно ринків сировини чи ринків збуту; державної підтримки підприємств, що працюють у галузі; «відповіді» конкурентів тощо.	

Рис. 6.9 Можливі «бар'єри входу».

NB На інтенсивність конкуренції впливають також **«бар'єри виходу»** з галузі.

Саме **«бар'єри виходу»** з галузі є питанням якому приділяють найбільшу увагу при проведенні аналізу.

NB «Бар'єри виходу» - це перелік факторів, які стримують перехід організації в іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що організація починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати [67].

NB Зверніть увагу на перелік можливих «бар'єрів виходу» з певної галузі.

Перелік можливих бар'єрів надано на рис. 6.10.

Реальні витрати на зміну профілю (витрати на охорону довкілля, платежі за оренду, що не закінчилися, штрафи за розірвання договорів тощо).	Ефект неспорідненої диверсифікації (різна прибутковість виробів, що входять до комплекту).
Особисті мотиви керівників.	Великий масштаб інвестицій, що мають бути списані.
Витрати на звільнення робітників («вихідні виплати»).	Опір змінам персоналу.
«Суміщені витрати» (зростання витрат на ведення прибуткового бізнесу внаслідок закриття збиткового).	Державне регулювання, яке може перешкоджати ліквідації певного напрямку діяльності, внаслідок, наприклад, її соціальної значу.
Вплив профспілок, які можуть втратити певну чисельність членів.	Небажання підприємства втратити імідж тощо.

Рис.6.10 Можливі «бар'єри виходу» [67]

Аналіз наведених бар'єрів дозволяє зробити висновок що більшість їх такі ж як і «бар'єри входу». Але є і специфічні на які здійснюють вплив суб'єктивні фактори (особисті інтереси менеджменту, власників).

NB Зверніть увагу на ряд факторів, які впливають на конкуренцію в галузі, але не враховані в моделі М.Портера.

Сьогодні до факторів наведених в моделі М. Портера при проведенні аналізу додають партнерів.

NB Партнери це всі підприємства та організації, з якими підприємство (організація) має договірні відносини (аудиторські, юридичні фірми; фінансові установи; торгівельні мережі тощо).

Висока якість партнерських відносин є сильним позитивним фактором впливу на конкурентоспроможність організації в галузі. І навпаки.

Ще одним додатковим фактором є організації-регулятори.

NB Організації - регулятори це державні органи влади та громадсько-політичні інституції.

Такими організаціями є господарчі, арбітражні суди; податкові органи; центри зайнятості, органи пожежного нагляду, санітарні інспекції тощо.

В Україні бізнес не вважає що діяльність цих структур позитивно впливає на бізнес.

NB Висновки (Стисле резюме)

Під аналізом проміжного середовища (безпосереднього оточення організації або середовища завдань) розуміють аналіз галузі. Аналізувати галузь в першу чергу необхідно для аналізу пропозиції. В процесі проведення аналізу використовують ряд кількісних і якісних факторів. Особлива увага приділяється аналізу конкуренції та конкурентів зокрема.

Модель М. Портера є найбільш поширеною для проведення такого аналізу. Складові моделі: аналіз споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, товарів - замінників, бар'єрів на «вхід у галузь» та «вихід з галузі».

Додатковим є аналіз впливу організацій-регуляторів та організацій-партнерів. Результати аналізу є базовою інформацією для побудови стратегії організації.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Сутність галузевої моделі конкуренції М. Портера.
2. Які фактори відрізняють кінцевих споживачів та організацій-конкурентів?
3. На які етапи рекомендується розділити цикл постачання?
4. Які відомості цікавлять фірми-споживачі?
5. Наведіть перелік чинників, які характеризують постачальників.
6. Наведіть напрямки впливу товарів-замінників.
7. Проаналізуйте фактори, що впливають на конкурентів.
8. Які фактори впливають на підвищення інтенсивності конкуренції?
9. Назвіть фактори безпосереднього оточення.

Розділ 7. Внутрішнє середовище організації

Ключові слова: потенціал, виробничий потенціал, виробничий потенціал підприємства, системні характеристики, структурні характеристики, якісні характеристики, ресурсний, системний, цільовий підходи, оцінка потенціалу.

NB Мета вивчення розділу: вивчити зміст аналізу внутрішнього середовища організації, сутність його потенціалу та методів його оцінки.

NB Завдання вивчення розділу: визначитись з поняттям внутрішнє середовище, виробничий потенціал підприємства; проаналізувати три основні підходи до визначення виробничого потенціалу.

Методичні рекомендації до вивчення Розділу 7.

Вивчаючи підрозділ 7.1, зверніть увагу на визначення поняття „виробничий потенціал підприємства". Проаналізуйте системні, структурні та якісні характеристики виробничого потенціалу. Для цього зверніться до літератури [7,10,15,19,66,67]

Вивчаючи підрозділ 7.2, зверніть увагу на відмінності в трьох основних підходах до виміру виробничого потенціалу.

Навчальний матеріал

NB Прочитайте та виділіть визначення термінів „виробничий потенціал" та „виробничий потенціал підприємства".

7.1 Сутність виробничого потенціалу

Тенденції, які склалися в результаті впливу факторів прямої та непрямої дії зовнішнього середовища, обов'язково враховуються при аналізі внутрішнього середовища організації є його базовою інформацією. Зовнішні можливості мають бути використанні у той же час загрози мають бути послаблені.

NB Аналіз зовнішнього середовища здійснюється на основі системного підходу.

В якості об'єкту аналізу внутрішнього середовища організації виступає за Томпсоном - „технічне ядро організації". Більш поширене поняття - „виробничий потенціал".

Сьогодні існують поняття кадрового, економічного, організаційного,

науково-технічного, енергетичного потенціалу тощо. Всі ці дефініції об'єднує виробничий потенціал. В залежності від об'єкту аналізу виділяють виробничий потенціал організації, підприємства, галузі, регіону, країни тощо.

NB Зверніть увагу на визначення виробничого потенціалу.

NB Потенціал від лат. potentia - можливість, потужність [11].

NB Виробничий потенціал - це існуючи в організації запаси та джерела, засоби, які можуть бути використані для розв'язання певного завдання, досягнення мети організації. Це також можливості держави, суспільства, окремої особи [67].

Системний підхід розглядає виробничий потенціал як систему взаємозв'язаних елементів, які виконують певні функції.

Властивості виробничого потенціалу як системи надано на Рис. 7.1.

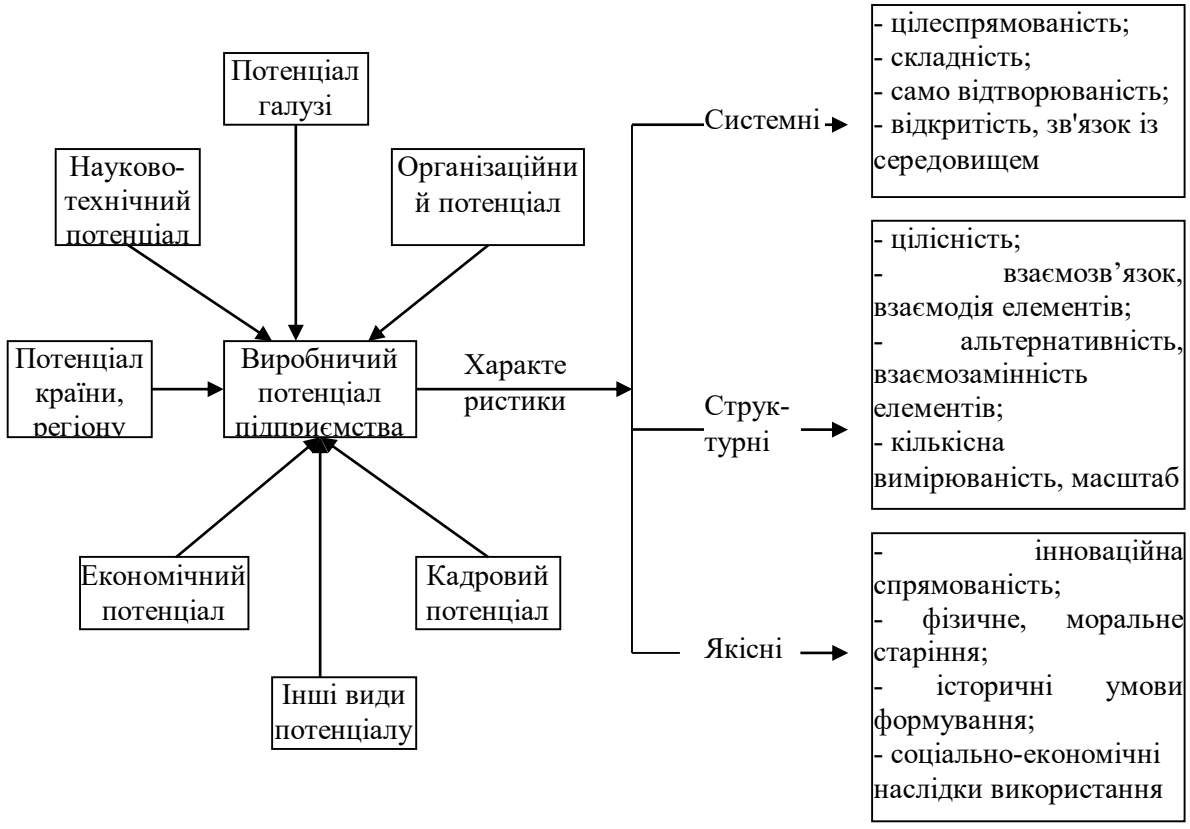

Рис. 7.1. Властивості виробничого потенціалу як системи [67]

NB Зверніть увагу на системні характеристики.

Сутність системних характеристик надано в табл. 7.1.

Таблиця 7.1.

Сутність системних характеристик ВВП [67].

№ з/р	Назва	Характеристика
1.	Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства (ВПП).	Виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту - використання ВПП буде найвищим, з найвищими показниками ефективності. У протилежному випадку, коли «навички» ВПП не відповідають профілю продукції, результативність та ефективність може навіть наближатися до нуля.
2.	Складність ВПП.	Полягає в наявності кількох складових, кожна з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал - працівників різного фаху. Складність зумовлюється галузевими особливостями підприємств та розвитком НТП.
3.	Самовідтворюваність ВПП.	Полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу). Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових ВПП, закладені механізми постачання використаних елементів, створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу в цілому.
4.	Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем.	Пов'язано з призначенням будь-якої організації: бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем. Обравши концепцію підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи, треба щоб і основа цього підприємства його ВПП - відповідав цим критеріям.

NB Зверніть увагу на структурні характеристики виробничого потенціалу.

Сутність структурних характеристик ВВП розглянута в Табл.7.2.

Таблиця 7.2.

Сутність структурних характеристик ВВП [67]

№ з/р	Назва	Характеристика
1.	Цілісність ВПП.	ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова ВПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети. Одночасно слід зважувати на те, що тип технологій виробництва, а також рішення керівників та власників можуть впливати на ступінь замкненості потенціалу. Це означає орієнтацію на побудову такої системи, в якій більшою чи меншою мірою спостерігатимуться всі необхідні елементи для виготовлення кінцевого продукту. На відміну від цієї характеристики можливе домінування орієнтації на розвиток зовнішніх коопераційних зв'язків, тобто на відкритість.
2.	Взаємозв’язок, взаємодія елементів ВПП.	необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнення дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.
3.	Альтернативність, взаємозамінність елементів ВПП.	Базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні. Наприклад, розрахунки в організації можуть здійснюватися за допомогою інформаційних технологій (де досягається економія людської праці) або вручну (де «економиться» обладнання). Взаємозамінність елементів ВПП дозволяє досягати збалансованої рівноваги елементів, що, у свою чергу визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.
4.	Кількісна вимірюваність.	Масштаб потенціалу являє собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки ВПП окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства, торгівлі тощо.

NB Зверніть увагу на якісні характеристики виробничого потенціалу.

Сутність якісних характеристик ВВП розглянута в Табл.7.3.

Таблиця 7.3.

Сутність якісних характеристик ВВП [27].

№ з/р	Назва	Характеристика
1.	Інноваційна спрямованість та сприйнятливість.	Визначає можливості розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей. Така характеристика ВПП є рушійною силою його розвитку, оскільки створення нового (продукту, процесу, організаційного елементу тощо) та його впровадження відбувається через «подолання опору» старих елементів. Неприйняття інновацій свідчить про стратегічну нежиттєздатність організації.
2.	Гнучкість.	Свідчить про можливості переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі. Вимоги щодо підвищення гнучкості потенціалу пояснюються нестабільністю середовища функціонування організації. Гнучкість визначає швидкість реакції на зміни.
3.	Усталеність/рухомість ВПП.	Визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.
4.	Фізичне та моральне старіння ВПП	Пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби». Під впливом НТП, а також вимог ринку розширяється номенклатура високоефективного обладнання, яке є фактором конкурентоспроможності організацій, оскільки скорочується період морального старіння як основних фондів, так і виробів. Підприємства, які не мають змоги або не бажають поновлювати свій потенціал, врешті-решт постають перед проблемою подальшого свого існування.
5.	Історичні умови формування та функціонування.	Мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування, масштаби, коопераційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини тощо. Це свідчить про певні обмеження щодо використання та перетворення потенціалів окремих підприємств.
6.	Соціально-економічні наслідки використання.	Мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стан; або розвитку (скороченні) ВПП груп. Темпи та якість перетворень залежать від структури інтересів власників, суспільства, місцевих громад, працівників.

NB Висновки (стисле резюме).

Інформація надана в цьому розділі навчально-методичного посібника дозволяє зробити висновок що тенденції які склалися в зовнішньому середовищі організації мають використовуватись при проведенні стратегічного аналізу. Саме вони є базою для аналізу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище має розглядатися як виробничий потенціал. Під виробничим потенціалом розуміється певна система елементи якої, в процесі свого функціонування, забезпечують досягнення цілей організації. Для нього притаманні характеристики які мають всі системи зокрема складність, відкритість, цілеспрямованість, гнучкість тощо.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення терміну „виробничий потенціал”.
2. Дайте визначення терміну „потенціал”.
3. Дайте визначення терміну „виробничий потенціал підприємства”.
4. Дайте характеристику властивостей виробничого потенціалу підприємства.

7.2. Оцінювання виробничого потенціалу.

NB Зверніть увагу на різні підходи до оцінювання виробничого потенціалу.

Для оцінювання розміру виробничого потенціалу згідно з різними концепціями використовують різні підходи. Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований). Їх розгорнута характеристика надана в Табл. 7.4 [67].

Таблиця 7.4.

Розгорнута характеристика підходів до визначення виробничого потенціалу

№ з/р	Назва	Розгорнута характеристика
1.	Ресурсний підхід.	Зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових. Для оцінювання виробничого потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема щодо внутрішніх показників [67]. Приклад такого дослідження наведено в табл. 7.5.

Продовження таблиці 7.4.

№ з/р	Назва	Розгорнута характеристика
2.	Структурний підхід.	Зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його розмір згідно з прогресивними нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і. окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі [61].
3.	Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід.	Спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його розмір як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, яке знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») із широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків [67].

При оцінці виробничого потенціалу необхідно оцінювати людські, матеріальні, фінансові, інформаційні, технологічні, технічні ресурси. Оцінка має бути комплексною тобто оцінка їх наявності, взаємозв'язку та можливостей зростання чи навпаки скорочення.

NB На жаль на базі ресурсного підходу неможливо оцінити якість використання виробничого потенціалу. Він скоріше надає напрямок його змін: нарощування чи скорочення.

При проведенні стратегічного аналізу необхідно визначитись з напрямками аналізу внутрішнього середовища. Основні об'єкти, методи та система показників для проведення аналізу внутрішнього середовища на базі ресурсного підходу надано в табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Основні об'єкти, методи та система показників для проведення аналізу внутрішнього середовища на базі ресурсного підходу [67]

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

Ресурси оцінюють за вартістю та вкладом в додану вартість.

Збільшення простої кількості ресурсів не завжди веде до збільшення кінцевих результатів діяльності. Структура ресурсів має забезпечувати максимальних у поточних умовах результат.

NB Структурний (функціональний) підхід, орієнтується на забезпечення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства [62].

Його величини визначається за нормативними співвідношеннями та прогресивними нормами на базі сучасних технологій, прогресивних способів і методів організації виробництва.

Основними рисами даного підходу до тлумачення поняття «виробничий потенціал» підприємства є:

– розгляд предмету дослідження не як набору ресурсів, а як системи, яку вони формують у своєму взаємозв'язку та взаємозалежності;

– пошук оптимальних співвідношень складників виробничого потенціалу підприємства для його найефективнішого використання [62].

Методи та джерела аналізу в цьому підході є стандартна документація, системний та організаційний аналіз, бенчмаркінг, методи конкурентного аналізу.

Елементами які створюють структуру потенціалу є технологія і організація. Вони в певному сенсі суперечать один одному в питанні досягнення максимальної ефективності діяльності.

Наприклад застаріле обладнання не дозволяє впроваджувати енерго-ефективні технології.

NB В структурному підході визначається кількісна характеристика потенціалу – виробнича потужність.

Структурний підхід розрізняє виробничі (функціональні) потенціали за їх структурою, розміром, ступенем виокремлення та структурою ресурсів.

NB Зверніть увагу на фактори, які визначають структурні характеристики потенціалу.

NB Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують: масштаб потенціалу та його просторове розміщення; характер діяльності, що її здатен виконувати виробничий потенціал; ступінь замкненості. Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити усталеність або динамічність (рухомість) системи. [67].

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

Цей підхід надає оцінку ефективності використання виробничого

потенціалу в залежності від рівня задоволення потреб клієнтів. Саме цільові оцінки є важливий етап стратегічного аналізу на базі цього підходу. Це сильно відрізняється від підходу до нагромадження та організації ресурсів (перші два розглянуті підходи).

Цільову оцінку потенціалу можна назвати його якісною оцінкою. Така оцінка надає можливість оцінити рівень досягнення результатів та забезпечити умови до трансформації для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Як можуть бути використані результати цільового аналізу виробничого потенціалу надано на Рис. 7.2.

Вибір стратегії та визначення термінів її виконання.
Визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структур и потенціалу та окремих складових.
Формування конкурентоспроможності підприємства.
Прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку .

Рис.7.2 Напрями використання результатів цільового аналізу виробничого потенціалу.

На першому етапі цільового аналізу виробничого потенціалу підприємства приймаються рішення щодо змін, які необхідно ввести до виробничого потенціалу у зв’язку зі зміною кількості, номенклатури та асортименту продукції яка виробляється.

Попередній цільовий аналіз виробничого потенціалу та експертний аналіз окремих складових виробничого потенціалу відповідно до обраних продуктових стратегій можна виконувати у табличній формі (див.табл. 7.7, 7.8). Рекомендована шкала експертних оцінок надана в табл.7.6.

Таблиця 7.7

Шкала експертних оцінок

Шкала експертних оцінок					
0 - невідповідність	1- відповідність за другорядним и елементами	2- незначна відповідність	3- відповідність за великою кількістю елементів	4- відповідність в основному	5- повна відповідність

Таблиця 7.7

Цільова оцінка відповідності виробничого потенціалу підприємства новим вимогам (стратегіям) [67]

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значень рівня відповідності
Відсутній	Наявна не більша, ніж загальна професійна орієнтація в галузі, куди спрямована майбутня діяльність підприємства; перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства	0...0,2

Продовження таблиці 7.7.

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

Таблиця 7.8

Експертні оцінки окремих складових виробничого потенціалу відповідно до обраних продуктових стратегій [67

Продуктові стратегії	Окремі складові потенціалу													
	Кадри $Б_1$		Сировина та матеріали $Б_2$				Обладнання $Б_3$			Інформація $Б_4$			Фінанси $Б_5$	Сумарна оцінка Б
	Управління	Виробництво	Матеріал 1	Матеріал 2	...	Матеріал n	Група 1	...	Група m	Методики	Розробки	Досвід виробництва		
Продукт 1 Продукт 2 ..... Продукт n														

NB Зверніть увагу на показники, які використовують для аналізу внутрішнього середовища організації.

В таблиці 7.9. ми спробували узагальнити показники які використовуються при аналізі внутрішнього середовища. Це такі групи: загальні показники; показники конкурентоспроможності; технічні та технологічні; фінансові

показники; показники НДПКР; показники організації та управління; показники з людських ресурсів; показники організаційної культури.

Таблиця 7.9

Групи показників які використовуються при аналізі внутрішнього середовища [4,7,10,19,31,66]

Назва групи	Склад показників
Загальні	імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій; - рівень самостійності підприємства (форма власності); - конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями; - «оптимальність розмірів» підприємства (рівень концентрації); - складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації); - профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка); - фаза „життєвого циклу" підприємства та його окремих частин; - капітало-, науко-, трудомісткість та інші показники щодо продукції; - додана вартість продукту.
Конкурентоспроможність	- розміри сегмента ринку (ринків), який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків; - рівень розвитку marketing-mix (у широкому розумінні, зокрема реклами); - рівень продажу та вартість розподілу; - наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринку; - система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту/пропозиції; - структура, кількість, прибутковість і конкурентоспроможність продукції, що виробляється (зокрема аналіз і прогноз фаз «життєвого циклу» для різних продуктів з метою їх балансування); - рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби; - якість і конкурентоспроможність продукції; - аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень необхідних змін і пов'язані з ними витрати); - наявність можливостей зміни постачальників; - витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів (система ФОПСТИЗ),

Продовження таблиці 7.9.

Назва групи	Склад показників
Технічні та технологічні	- можливості реагування на цикли попиту/пропозиції; - тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів); - рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їх співвідношення); - можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень технології (фаза її „життєвого цикл”) та технологічність продукції, що виробляється (можливості технологічної диверсифікації); - рівень патентного захисту технології та продукції; - якість виробництва, використання комп'ютерних технологій; . рівень оновлення устаткування; - виробничі потужності та їх завантаження (наявність резерву та «над потужностей»), можливості економії на масштабах виробництва; - гнучкість виробничого потенціалу; - забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали і т. ін.; - витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентних цін; - витрати на диверсифікацію, конверсію; - ефективність виробництва.
Фінансові	- можливості пом'якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси; - розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал; - ліквідність; - розміри заборгованостей; - прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI і т. ін.); - рівень реінвестування; - розміри кредитів та їх повернення; - джерела фінансування та фінансова стабільність; - обсяги та напрямки інвестицій; - обсяги запасів; - готівка (cash-flow). 5. З науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР): - рівень інвестицій у НДПКР; - дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття і т. ін.); - наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази; - професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

Продовження таблиці 7.9.

Назва групи	Склад показників
Організації та управління	- підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу; - використання системи стратегічного управління, її особливості та рівень розвитку; - рівень розвитку аналітичних підсистем; - організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка); - комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць; - специфіка побудови апарату управління (централізація/децентралізація, розподіл прав, обов'язків і відповідальності); - рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни); - технологія управління та специфіка інформаційних систем (процес керівництва, розробка і виконання рішень, контролю, регулювання); - система контролю діяльності підприємства; - неформальна система управління підприємством; - техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації та інтеграції.
Людські ресурси	- можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів; - структура та рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили; - компетентність керівників і підлеглих; - система заробітної плати та рівень доходів робітників, „участь у прибутках»; - методи добору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.
Організаційна культура	- цінності й норми, що визнаються всіма (зокрема трудова дисципліна та мораль); - «атмосфера», «клімат» у колективі; - мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди; - система та характер неформальних комунікацій, рівень їх впливу на систему прийняття та виконання рішень; - переважний стиль керівництва.

Організація має розробляти власні методики аналізу внутрішнього середовища використовуючи існуючи та досвід проведення передових підприємств які працюють в їх галузі.

NB Мета аналізу внутрішнього середовища – виявлення «критичних точок» які визначать пріоритети при розробці стратегії.

При проведенні аналізу використовують методи економічного, конкурентного, техніко-організаційного аналізу, аудит організаційний тощо.

NB Висновки (Стисле резюме)

Виробничий потенціал - це система взаємозамінних (в окремих частинах) та взаємозв'язаних, організованих і спрямованих на досягнення цілей організації ресурсів. Які формують окремі управлінські та виробничі та підсистеми організації.

Розглянуто три підходи до аналізу виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

Виявлено що першим етапом стратегічного аналізу є цільова оцінка виробничого потенціалу. Тобто оцінка того наскільки потенціал організації забезпечує досягнення цілей організації.

При проведенні оцінки виробничого потенціалу використовують методи фінансового, економічного, організаційного, управлінського, техніко-технологічного аналізу тощо. Аналізують як увесь потенціал в цілому так і окремі його складові.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні підходи до визначення виробничого потенціалу.
2. Які особливості ресурсного аналізу виробничого потенціалу?
3. В чому особливість структурного (функціонального) аналізу?

2. Проаналізуйте методику цільового аналізу виробничого потенціалу.

3. Наведіть показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища організації.

Ситуація для аналізу.
«ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ПІДПРИЄМСТВА»

Методичні рекомендації до роботи з кейсом.

Метод кейс-аналізу — це метод навчання, суть якого зводить- ся до виявлення, відбору та розв'язання проблем щодо реальних або вигаданих ситуацій і подій в організації. Кейс-аналіз потребує застосування основних ідей та концепцій курсу, що вивчається, а також дуже часто знань з інших дисциплін. Кейси, що пропонується до розгляду має міждисциплінарний характер, тому що освоєння даної науки неможливе без володіння знаннями інших наук економіко-управлінського циклу, що розглядають підприємство під різними кутами зору. Теоретичні знання становлять базис длярозв'язання ситуації, їх застосування до описаних у кейсі проблемних ситуацій дозволяє досягти глибшого розуміння теоретичних положень курсу, випрацювати певні продуктивні стереотипи діяльності, навички узагальнення та групової роботи (вислуховування та розуміння інших людей, досягнення консенсусу в узгодженні різноманітних думок). Отримані в процесі роботи над кейсами компетенції будуть у нагоді майбутнім фахівцям у реальному світі бізнесу для вирішення реальних проблем.

Робота з кейсами відрізняється від розв'язання задач та виконання завдань, які зазвичай використовуються для проведення семінарських і практичних занять, оскільки цілі використання за- дач та кейсів у навчанні різні. Розв'язання задач дає можливість набути окремих навичок застосування теорій, методів, принципів, тоді як аналізування кейсів допомагає розвинути вміння, здатності одночасного комплексного застосування різноманітних навичок. Задачі мають, як правило, один розв'язок і один шлях, який до нього приводить. Кейси мають багато рішень і багато альтернативних шляхів їх пошуку. Безперечною перевагою методу кейс-аналізу є не тільки набуття знань і формування практичних навичок, а й розвиток системи цінностей, професійних позицій, життєвих установок, набуття певного професійного світовідчуття та прагнення до світоперетворення.

Можна визначити такі компетенції та досвід, які можливо набути й удосконалити у процесі кейс-аналізу:

- виявлення, відбір та розв'язання проблем;
- робота з інформацією — осмислення значення деталей, описаних у ситуації;
- аналіз і синтез інформації та аргументів;
- робота з припущеннями та висновками;
- оцінка альтернатив;
- прийняття рішень;
- аналіз проблем, пов'язаних із втіленням прийнятих рішень;
- представлення результатів групової роботи;
- співвіднесення теорій та концепцій з навчальною ситуацієюта реальним життям;

- узгодження цілей, що конфліктують між собою;
- взаємне навчання;
- розпредмечування;
- навички концептуалізації досвіду;
- рефлексивні навички;
- навички оперативного самовизначення у процесі розподілупраці;
- корегування самооцінки.

Слід сказати, що робота над кейсом, який ілюструє проблеми, пов'язані з реальними професійними ситуаціями, потребує використання аналітичного підходу з урахуванням багатогранності та багатофакторності описаних ситуацій. Це означає, що *рішення щодо змісту проблеми*, описаної або заданої ситуацією, можливо приймати тільки *після прийняття рішення щодо способів аналізу цієї проблеми*. ЗВО, як і менеджер, який приймає рішення та повинен упевнити своїх колег і підлеглих у тому, що воно є найкращим, обґрунтованим (тобто розробленим на основі якісного аналізу ситуації) маєнабути добрі комунікативні навички для досягнення такої цілі.

До початку розгляду кейсу слід ***ретельно ознайомитися з теоретичним матеріалом дисципліни.***

Щоб уникнути помилок у процесі розгляду кейсу, необхідно дотримуватися певних принципів:

- не робити висновків, прочитавши опис ситуації лише один раз; спершу слід прочитати кейс побіжно, щоб скласти загальне уявлення, потім вивчити питання та завдання до нього, а потім вже розпочати більш глибоке ознайомлення з матеріалом;
- уважно прочитати питання до ситуації та впевнитись у то- му, що те, що просять зробити, є добре зрозумілим;
- повторно прочитати кейс, фіксуючи усі чинники та проблеми, які мають відношення до поставлених питань; корисним буде занотувати головне;
- опрацьовувати матеріал доти, доки не стане все зрозуміло;
- виписувати з відповідних розділів курсу ключові ідеї для того, щоб освіжити у пам'яті концепції, методи та підходи, які доведеться використовувати в аналізі поданої ситуації. Можна зробити такий список у вигляді ментальної карти (когнітивної карти) курсу;
- визначити, які теоретичні методи, моделі, концепції співвідносяться з проблемами, що пропонується розглянути під час роботи з кейсом;
- уникати упереджених припущень, які роблять подальший аналіз безглуздим (якщо ситуація описує втрату частки ринку фірмою, не потрібно одразу ж рекомендувати їй у наступні п'ять років збільшувати ринкову частку щорічно на 10 %);
- не вдаватися до критики минулого (не потрібно визначати, що слід було робити, щоб не склалася описана ситуація); ситуація є такою, якою вона є, тому її потрібно проаналізувати і висловити думку щодо розв'язання проблем;
- не фокусувати увагу на одному аспекті проблеми, не забувати про взаємозв'язок між різними складовими ситуації;

- сформульовані альтернативи мають бути зіставними (не потрібно складати «липові» альтернативи для того, щоб вибрати вподобану);

- не виправдовувати себе браком інформації; завдання - за даного обсягу інформації подати обґрунтований варіант розв'язання проблеми; якщо кейс того вимагає, додаткову інформацію можна отримати із зовнішніх джерел;

- не боятися фіаско.

Робота над кейсом може бути як письмовою, так і усною. Усний аналіз ситуації потребує ретельної підготовки, результати, що виносяться на обговорення, можуть бути записані на аудіо- носій (чи відео-) чи занотовані, у процесі представлення результатів аналізу необхідно застосовувати риторичні вміння та різноманітні засоби презентації. Підготовка письмового аналізу потребує більшої уваги у частині представлення як розмірковувань, так і висновків та пропозицій, зроблених на їх основі. Письмовий звіт має бути чітко структурованим, достатньо деталізованим, написаним професійною, літературною мовою.

Якісній підготовці письмового звіту допоможе виконання таких правил:

- дотримуватися інструкцій, що визначають обсяг і формат відповіді на питання; слід ретельно підходити до поділу тексту звіту на підзаголовки та розділи для того, щоб зробити очевидною логіку аналізу;

- уникати простого повтору інформації із тексту - необхідно представляти інформацію в опрацьованому вигляді.

NB Це правило можна вважати золотим правилом письмового аналізу ситуації. Важливим є подання результатів роботи, які мають включати обґрунтування відповідей на поставлені запитання, рекомендацій та пропозицій щодо виконання поставлених завдань висновками з аналізу, представленого у кейсі матеріалу;

- корисно використовувати схеми, діаграми, таблиці у відповідних місцях для узагальнення інформації, ілюстрації висновків або обґрунтування рекомендацій.

NB Громіздкі фінансові розрахунки, якщо такі будуть необхідні, громіздкі масиви статистичних даних, залучених додатково із зовнішніх джерел, мають бути представлені у табличному вигляді у додатках — з метою економії місця в основному тексті.

NB Як під час підготовки письмового звіту за результатами аналізу, так і в процесі підготовки до усного обговорення, важливо пам'ятати:

- щоб ефективно проаналізувати ситуацію, корисно скласти модель, на основі якої вибудовувати аналіз та обґрунтовувати рекомендації;

- аналізуючи ситуацію, слід уникати дуже загальних висловлювань, необхідно давати конкретні пропозиції. Замість простої констатації того, що необхідно здійснити певні дії, слід пояснити, чому і як їх необхідно здійснити. Наприклад, не потрібно давати рекомендацію - змінити оргструктуру підприємства, - а слід вказувати, на яку саме оргструктуру слід змінити дотеперішню та пояснити, чому саме на таку, обґрунтувати свою думку. Інколи корисно вказати на потенційні пастки та труднощі, пов'язані з виконанням рекомендацій;

- переходячи від оцінки ситуації до пропозицій плану дій, необхідно застосувати критичний підхід. Повинна бути розроблена певна кількість альтернатив, щодо яких необхідно розглянути усі «за» та «проти». Будьте критичними щодо красивих та грандіозних рішень, які важко або неможливо виконати. Уникайте також спрощеного підходу до аналізу;

- звичайно більшість навчальних ситуацій допускає кілька різних трактувань, тому будьте готові до невизначеності та не- однозначності. Не зупиняйтеся після виявлення однієї з них, піклуйтеся про виявлення кількох імовірних;

- не існує «єдино правильної відповіді» на питання «що необхідно зробити компанії у майбутньому?». Саме тому пропозиції повинні бути обґрунтованими, а власну позицію, власний погляд необхідно обстоювати, захищати.

Участь у груповій роботі, якщо така передбачена в розгляді кейсу, буде ефективною, якщо:

- стикаючись у процесі обговорення ситуації з критикою з боку інших колег, які обстоюють власну думку, слід не боятися цього, а розглядати таку критику як шанс, можливість навчитися того, що вона несе за собою, і того, як слід з нею працювати;

- позаяк «правильної відповіді» в аналізі кейсів не існує, дискусія та критика допомагають розвивати здібності в обстоюванні власної позиції; слід бути готовим оспорювати думки та інтерпретацію інших, але робити це слід тактовно - це не повинно видаватися запереченням, ігноруванням поглядів інших;

- у процесі підготовки групового письмового звіту та презентації результатів кейс-аналізу виникає необхідність розподілу завдань між членами групи, їх індивідуальне поглиблене опрацювання та подальше спільне обговорення; такий підхід дозволить отримати якісніший результат у тих випадках, коли окремі питання потребують додаткового інформаційного пошуку, але ефективним він буде лише за суворого дотримання регламенту виконання поставлених завдань, правильного «призначення» типів завдань і розподілу рольових функцій залежно від особистісних якостей та знань кожного члена групи; процес розгляду кейсу у групі потребує самоуправління, тож групі необхідно визначати керівника та спосіб прийняття рішень, домовлятися про методи співпраці та досягнення консенсусу всередині групи;

- необхідно пам’ятати, що результати групової роботи завжди більші ніж просто сума результатів індивідуальної праці. І хоча важливість живого спілкування важко переоцінити, за браком часу обмін думками та спільне обговорення можна організувати і дистанційно, якщо використовувати сучасні комунікаційні засоби та можливості мережі Інтернет.

Усна презентація результатів роботи над кейсом буде ефективною, якщо:

- не читати з аркуша, а бути настільки ознайомленими з матеріалами, щоб доповідаючи, дивитися на аудиторію;

- використовувати наочні засоби для ілюстрації того, що обговорюється; але не потрібно перевантажувати діаграми, таблиці, графіки (на слайдах або

плакатах) деталями; на них необхідно виносити лише головне, і при цьому матеріал має легко читатися, бути зрозумілим;

- намагатися захопити слухачів, ставити питання, очікувати відповідей, обговорювати їх;

- для того, щоб укластися у відведений час, слід потренуватися у презентації. Це означає, що обсяг матеріалу має бути таким, який можливо розглянути протягом визначеного часу, необхідно ретельно вибудувати послідовність його подання. Слід викласти ключові позиції, і якщо аудиторія зацікавиться, то забажає дізнатися про деталі, ставлячи запитання після доповіді.

Якщо кейс є незамкненим, тобто потребує пошуку додаткової інформації, — її можна знайти у періодичних виданнях, книжках, брошурах, інформаційних матеріалах компаній тощо. Зібрану інформацію слід систематизувати та структурувати

Ситуація для аналізу.

Взуттєве підприємство планує розширити свій асортимент. Для цього відділ маркетингу зібрав необхідну інформацію щодо зовнішнього середовища діяльності та можливостей підприємства. Впровадження нового асортименту потребує переобладнання на суму 1 млн. грн., яку необхідно буде сплатити негайно. Протягом першого року, коли буде відбуватися реконструкція, виготовлення та реалізація продукції не передбачається. Запланована потужність цеху - 1000 пар взуття за зміну. Використання потужності в перші 5 років експлуатації передбачається в розмірі 50-60%.

На момент розробки проекту темп інфляції на рік складає 20%. Рівень зайнятості населення в регіоні - 45%. Частка ринку підприємства складає 10% внутрішнього ринку.

В даному регіоні реалізує свою продукцію ще 10 взуттєвих вітчизняних підприємств та запропонований великий обсяг продукції іноземного виробництва. Ціни на жіночий асортимент взуття вітчизняних виробників коливаються від 50 до 120 грн. На аналогічні моделі взуття з натуральної шкіри іноземних виробників ціни коливаються від 120 до 500 грн. Підприємство планує збувати свою продукцію через торговельну мережу (фірмові магазини та оптово-роздрібні ярмарки).

Перспективи покращення якості ресурсів підприємства дещо обмежені:

1) недостатньо вирішене кольорове оформлення;

2) існують проблеми з фінансовими ресурсами.

Кількість сировини, що залишилася на складі та відібрана для виробництва на перший рік, складає 351 тис. дм2 на суму 80 000 грн. 3 цієї сиро вини планується виготовляти продукцію п'яти різних моделей. Інформація щодо попиту та вся необхідна інформація на найближчі три місяці наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Інформація на найближчі 3 місяці

Код виробу	Норма витрат сировини на 1 од.	Трудоміскість, люд-год	Цена реалізації, грн.	Розрахунковий попит на продукцію в

				найближчі 3 місяці, пар
А	1,2	1,0	75	8000
Б	1,3	1,4	85	7200
В	1,0	1,1	72	9000
Г	1,4	1,5	95	12000
Д	0,9	0,8	63	10000

Ставка заробітної плати основного виробничого персоналу - 1,8 грн. за рік, виробничі накладні витрати розподіляються за даними витрат на заробітну плату: змінні накладні витрати складають 40%, а постійні - 60%. Змінні витрати на реалізацію, в т. ч. комісійні складають 15% ціни реалізації продукції. Постійні торговельні та адміністративні витрати складають 300000 грн. на рік.

Завдання для аналізу ситуації:

1. Обґрунтуйте, яку кількість сировини та на виробництво яких продуктів необхідно акцентувати увагу для максимального прибутку в наступні 3 місяці.
2. Поясніть, які чинники зовнішнього середовища можуть вплинути на діяльність підприємства за умов зміни асортименту та можливого недопостачання сировини.
3. Зробіть обґрунтовані висновки, оформіть письмово ваші пропозиції. підприємства доцільно починати з:

Підсумкове тестування

Тестові завдання

1. Стратегічне управління — це:

1. Комплекс процесів і способів розробки і реалізації стратегії розвитку організації.
2. Концепція виживання в конкретних умовах.
3. Формування місії та цілей організації.
4. Вибір стратегічних альтернатив.

2. Система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:

1. Аналіз макро- мікросередовища і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінка, контроль.
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища, визначення місії, розробка цілій, вибір стратегії та її реалізація.
3. Оцінка можливостей та погроз для організації, розробка цілей, вибір стратегії зростання, її реалізація та оцінка.
4. Аналіз макро- мікросередовища і внутрішнього середовища, розробка програми організації, реалізація стратегії, її оцінка і здійснення корегуючих заходів.

3. Концепція стратегічного управління передбачає:

1. Орієнтацію на довгострокову перспективу, застосування підходу до планування «від майбутнього до сьогодення», пріоритетність аналізу зовнішніх можливостей, відповідність організаційної структури організації його стратегії.
2. Бачення довгострокової перспективи; застосування підходу до планування «від майбутнього до сьогодення», орієнтацію на внутрішні можливості, відповідність організаційної структури організації його стратегії.
3. Орієнтацію на довгострокову перспективу, планування на підставі екстраполяції, відповідність організаційної структури організації його стратегії, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.
4. Бачення довгострокової перспективи; застосування підходу до планування «від майбутнього до сьогодення», орієнтацію на внутрішні можливості, динамічну рівновагу організаційної структури організації та його стратегії.

4. Завдання стратегічного управління полягає у:

1.Підготовці організації до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів.
2.Розміщенні ресурсів та виявленні внутрішніх резервів організації.
3.Раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури.

4.Адаптації до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики організації.

5. Основними особливостями стратегічного управління є:

1. Спрямованість на довгострокову перспективу розвитку організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відношення до персоналу – джерела добробуту організації, використання системного та ситуаційного підходів.

2.Відношення до персоналу як до джерела добробуту організації, використання системного та ситуаційного підходів, спрямованість на виробництво товарів з метою одержання максимального можливого прибутку.

3.Орієнтація на постійні зміни у зовнішньому середовищі, розрахунок ефективності системи управління на підставі прибутковості та раціонального використання потенціалу, пошук та творче опанування нових можливостей безпосередньо на підприємстві.

4.Відношення до персоналу - джерела добробуту організації, пошук нових можливостей безпосередньо на підприємстві та в конкурентній боротьбі, використання системного та ситуаційного підходів.

6. Для вирішення завдання щодо забезпечення своєчасної адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі та мінімізації його негативного впливу необхідно:

1. Впровадити на підприємстві стратегічне управління.
1.Сформулювати цілі організації.
2.Розробити комплекс заходів щодо досягнення стратегічних цілей.
3.Сформулювати місію організації.

7. Структура стратегічного управління містить такі управлінські процеси:

1. Аналіз маркетингового середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір стратегії та її реалізація; оцінка та контроль виконання стратегічних програм.
2. Аналіз маркетингового середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір стратегії та контроль за процесом її реалізації.
3. Визначення місії; аналіз макросередовища; вибір стратегії; реалізація стратегії; проходження стратегічних етапів.
4. Визначення стратегічних цілей; аналіз маркетингового середовища; вибір та реалізація стратегії; оцінювання та контроль реалізації стратегії.

8. Домінантні поняття в стратегічному управлінні – це:
1. Конкурентоспроможність, стратегія, потенціал.
2. Економічний потенціал та ключові фактори успіху.
3. Стратегія та потенціал.
4. Конкурентоспроможність, стратегія, персонал.

9. До функціональних сфер застосування стратегічного управління на підприємстві належать:

1. Маркетинг, виробництво/торгівля, фінанси, персонал, соціальна сфера, НДДКР.
2. Маркетинг, виробництво та фінанси.
3. НДДКР, фінанси, персонал, документообіг, виробництво, маркетинг.
4. НДДКР, фінанси, маркетинг, персонал, бухгалтерська звітність, екологія.

10. Для забезпечення своєчасної адаптації організації до зовнішнього середовища та зниження до мінімуму його негативного впливу, керівництву необхідно:

1. Впровадити на підприємстві принципи стратегічного управління.
2. Розробити комплекс заходів для досягнення стратегічних цілей.
3. Скоригувати цілі організації.
4. Сформулювати місію організації.

11. До етапів процесу стратегічного управління не належить:

1. Поточний контроль та оцінювання результатів діяльності за рік.
2. Аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем.
3. Визначення стратегічної мети.
4. Стратегічне планування діяльності.

12. Стратегія – це:

1. Визначення пріоритетів та засобів їх реалізації в системі стратегічного управління.
2. Засіб координації діяльності керівників стратегічного рівня.
3. Рішення про розвиток нових видів бізнесу.
4. Засіб розподілу ресурсів між пріоритетними сферами бізнесу.

13. У класичному варіанті теорії стратегічного управління:

1. Стратегія визначає організаційну структуру організації.
2. Стратегія і структура розвивається автономно.
3. Структура визначає стратегію.
4. Стратегія і структура формуються у результаті реактивної адаптації до змін зовнішнього середовища.

14. Диверсифікація не передбачає:

1. Фокусування на найпривабливішому сегменті ринку.

2.Різноманітність і всебічний розвиток.

3.Одночасний розвиток багатьох, не пов’язаних між собою видів виробництва.

4.Проникнення у сфери, що не мають безпосереднього виробничого зв’язку з нинішніми сферами діяльності.

15. Формулювання стратегічних цілей не передбачає:

1. Побудову організаційної структури управління та виробничої структури, а також схеми взаємозв’язків між ними.
2. Побудову дерева цілей.
3. Врахування усіх найважливіших показників, що характеризують кінцеві результати діяльності.
4. Цілеутворення у всіх сферах діяльності організації, від яких залежить його виживання і успіх організації.

16. Яке з тверджень стосовно стратегії корпоративного рівня диверсифікованої організації є помилковим?

1. Координує функціональні стратегії.
2. Забезпечує координацію різних видів бізнесу.
3. Встановлює стратегічні пріоритети.
4. Забезпечує управління об'єднаними в організації видами діяльності.

17. Стратегія — це система управлінських рішень, до якої не входять визначення:

1. Форм та методів організації виробництва.
2. Перспективних напрямків розвитку організації.
3. Сфери, форми та способів діяльності організації в умовах мінливого навколишнього середовища.
4. Порядку розподілу ресурсів для досягнення цілей.

18. Найбільш правильним визначенням поняття стратегії організації є:

1. Розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення цілей організації.
2. Узагальнена модель дій, яка необхідна для координації діяльності організації у перспективному періоді.
3. Детальний комплексний план, призначений для цільового розподілу стратегічних ресурсів організації.
4. Розрахований на перспективу комплекс заходів, який передбачає реагування організації на зміни у зовнішньому середовищі.

19. До зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на вибір стратегії, належить:

1. Чинне законодавство, громадський рух, соціальний тиск на підприємство, конкурентні позиції підприємства, становище підприємства на ринку, чинник часу.
2. Чинне законодавство, громадський рух, взаємовідносини з конкурентами, конкурентні позиції підприємства, чинник часу.
3. Громадський рух, соціальний тиск на підприємство, становище підприємства на ринку, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства.
4. Соціальний тиск на підприємство, цілі підприємства, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал підприємства, чинник часу.

20. До внутрішніх факторів, що здійснюють вшив на вибір стратегії, належать:

1. Сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал підприємства, величина фінансових ресурсів, інтереси власників підприємства.
2. Сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, становище підприємства на ринку.
3. Ступінь залежності від зовнішнього середовища, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, громадський рух.
4. Ступінь залежності від зовнішнього середовища, величина фінансових ресурсів, трудовий потенціал підприємства, конкурентні позиції підприємства.

21. Для успішної реалізації стратегії підприємства за наявності можливостей і відсутності загроз у зовнішньому середовищі важливу роль відіграє:

1. Часовий фактор.
2. Сильні та слабкі сторони підприємства.
3. Вплив чинних законодавчих актів.
4. Величина фінансових ресурсів.

22. При виборі прийнятної (оптимальної) стратегії відповідність стратегії оцінюється за такими напрямами:

1. Відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього середовища, потенціалу підприємства, оцінка прийнятності ризику, обумовленого стратегією.
2. Відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього середовища, становищу підприємства на ринку.
3. Відповідність стратегії стану і вимогам внутрішнього середовища підприємства; оцінка прийнятності ризику, передбаченого в стратегії.
4. Відповідність стратегії стану і вимогам внутрішнього середовища

підприємства.

23. Які фактори, що впливають на вибір стратегії, не належать до зовнішніх факторів?

1. Часовий фактор, взаємовідносини з конкурентами.
2. Конкурентні позиції підприємства.
3. Громадський рух, ринкова ситуація.
4. Чинне законодавство.

24. За М. Портером, до конкурентних стратегій належать:

1. Лідерство на основі низьких витрат, диференціація, фокусування.
2. Диверсифікація, спеціалізація, вертикальна інтеграція.
3. Вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, спеціалізація, диверсифікація.
4. Спеціалізація, диверсифікація, фокусування.

25. Стратегія фокусування успішно реалізується за умови:

1. Виняткової компетенції підприємства в обраній ринковій ніші.
2. Можливості протистояння ціновій конкуренції.
3. Забезпечення мінімального рівня ризику.
4. Низької ймовірності появи потенційних конкурентів.

26. Потенціал підприємства - це:

1.Сукупність ресурсів підприємства і здатність його працівників до ефективного їх використання з метою одержання максимального ефекту.

2.Сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства та здатність його працівників до їх використання з метою виробництва товарів, послуг і максимізації прибутку.

3.Внутрішні можливості підприємства, які використовуються у процесі розробки його стратегії.

4. Здатність фахівців підприємства до використання ресурсів у процесі реалізації його стратегії.

27. До чинників, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства, належать:

1. Рівень конкурентоспроможності підприємства, стратегія поведінки у конкурентному середовищі, рівень забезпеченості ресурсами, частка фірми на ринку.
2. Рівень конкурентоспроможності підприємства, її частка ринку, стратегія поведінки у конкурентному середовищі.

3. Обсяг потенціалу підприємства, обсяг продаж, стратегія розвитку підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства.

4. Стратегія поведінки у конкурентному середовищі, обсяг продаж, обсяг потенціалу підприємства, рівень забезпеченості фінансовими ресурсами.

28. В умовах ринку управління потенціалом підприємства означає:

1. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.
2. Оцінку структури і динаміку потенціалу підприємства.
3. Вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
4. Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

29. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно починати з:

1. Оцінки структури, динаміки, ефективності використання потенціалу підприємства та визначення її частки на ринку.
2. Аналізу резервів і витрат потенціалу.
3. Вибору стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
4. Оцінки рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства і визначення її частки на ринку.

30. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства - це:

1. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів відносно іншого підприємства або нормативних параметрів.
2. Комплексна оцінка потенціалу підприємства.
3. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства відносно лідера у цій галузі.
4. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів відносно активних конкурентів.

31. До якого рівня нормативних індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємства належить значення індикаторів конкурентоспроможності провідних підприємств у національній економіці:

1. Народногосподарчого лідерства.
2. Світового стандарту.
3. Світового лідерства.
4. Галузевого лідерства.

32. Престижний рейтинг, як показник оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, означає:

1. Оцінку фірми керівництвом та співробітниками.
2. Оцінку конкурентами діяльності даного підприємства.
3. Оцінку підприємства закордонними підприємствами.
4. Оцінку контактною аудиторією діяльності підприємств.

33. Високий імідж: підприємства у громадськості характеризується показником:

1. Споживчий рейтинг.
2. Престижний рейтинг.
3. Міжнародний рейтинг.
4. Діловий рейтинг.

34. Процес стратегічної сегментації включає такі етапи:

1. Визначення потреб; вибір відповідної технології; визначення типів клієнтів, які можуть придбати товар за ціною, обумовленою витратами вибраної технології; визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.
2. Вивчення кон'юнктури ринка, визначення потреб, визначення типу клієнтів, які можуть придбати товар за ціною, обумовленою витратами вибраної технології.
3. Визначення попиту споживача, визначення потреб, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.
4. Визначення попиту споживача, виокремлення типів клієнтів, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.

35. До основних параметрів виокремлення СЗГ належать:

1. Потреби, технологія, тип споживача, географічні особливості.
2. Потреби, обсяги виробництва, тип споживача, географічні особливості.
3. Тип споживача, технологія, рентабельність, географічні особливості.
4. Потреби, технологія, тип споживача, фактори успіху підприємства у конкурентній боротьбі.

36. Своєчасний перерозподіл ресурсів підприємства між СЗГ та зміна товарної, цінової політики забезпечить:

1. Внутрішню та зовнішню гнучкість.
2. Внутрішню гнучкість підприємства.
3. Зовнішню гнучкість.

4. Не забезпечують ефективної адаптації підприємства.

37. Стратегічна господарська зона - це:

1. Окремий сегмент середовища, на якому підприємство функціонує або має намір функціонувати.
2. Окремий сегмент оточення підприємства, на який вона має намір вийти.
3. Великий сегмент ринку, який контролюється окремим підприємством.
4. Окремі сегменти ринку, які конкурують між собою за сфери збуту.

38. До параметрів, які визначають стан стратегічної господарської зони, належать:

1. Зростання, прибутковість, нестабільність, чинники успіху підприємства у конкурентній боротьбі.
2. Зростання, прибутковість, технологія, чинники успіху підприємства у конкурентній боротьбі.
3. Зростання, потреби, нестабільність, чинники успіху підприємства у конкурентній боротьбі.
4. Зростання, прибутковість, нестабільність, географічні особливості.

39. Привабливість стратегічної господарської зони (СЗГ) -це:

1. Сприятливі умови функціонування підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги у даній СЗГ.
2. Умови функціонування підприємства у СЗГ, які забезпечують йому високу прибутковість.
3. Сукупність сприятливих чинників, які впливають на перспективи зростання підприємства у даній СЗГ.
4. Сукупність перспектив зростання і прибутковості підприємства у СЗГ.

40. Синергізм в управлінні набором СЗГ- це:

1. Результат від оптимального поєднання СЗГ, їх взаємодії, який характеризується одержанням більшого ефекту, ніж сума ефектів від незалежно діючих СЗГ підприємства.
2. Спроможність підприємства до ефективного варіювання цілями в СЗГ.
3. Своєчасна та ефективна зміна набору СЗГ та зміна товарної, цінової й інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ.
4. Здатність підприємства до ефективної адаптації.

41. Модель «п'яти сил конкуренції» (за М. Портером) включає такі чинники:

1. Споживачі та клієнти, конкуренція у галузі, товари замінники, постачальники, потенційні конкуренти.
2. Конкуренція у галузі, потенційні конкуренти, споживачі та клієнти, вплив громадськості, товари-замінники.
3. Споживачі та клієнти, конкуренція у галузі, товари замінники, боротьба між існуючими підприємствами, постачальники.
4. Конкуренція у галузі, потенційні конкуренти, зовнішні та внутрішні загрози, товари-замінними, постачальники.

42. Галузева привабливість не характеризується параметрами:

1. Типом виробничої системи та організаційної структури.
2. Розміром ринку, потенціалом його зростання та стадією життєвого циклу галузі.
3. Потребою стартового капіталу та бар'єрами входження, а також галузевими можливостями і загрозами.
4. Динамічністю попиту (сезонність, діловий цикл тощо) і рівнем конкуренції.

43. Непривабливa в цілому галузь може бути привабливою для певного підприємства за умови, що воно:

1. Є лідером у цій галузі.
2. Має достатній технологічний досвід.
3. Добре обізнане з галузевими можливостями.
4. Досконало вивчило перспективи галузі та її основні рушійні сили.

44. Конкуренція у галузі посилюється, коли:

1. Кількість підприємств зростає і вони приблизно однакові за масштабами діяльності.
2. З'являються нові постачальники сировини і комплектуючих.
3. Добробут населення зростає.
4. Завершується процес консолідації галузі.

45. Бар'єром входження у галузь для потенційних конкурентів не є:

1. Рівень диверсифікації основних виробників галузі.
2. Лояльність покупця до традиційних постачальників.
3. Потреба капіталу.
4. Доступ до каналів розподілу.

46. Стратегічна група конкурентів - це:

1. Певна кількість підприємств, які займають приблизно однакові позиції на ринку і безпосередньо конкурують між собою.
2. Підприємства й установи, діяльність яких знаходиться у причинній або опосередкованій залежності від даного підприємства.
3. Група підприємств, які об'єднуються для реалізації стратегії протистояння іншим конкурентам.
4. Підприємства-лідери у галузі.

47. Стратегічна зона господарювання - це:

1. Окремий сегмент ринку, на якому підприємство функціонує або на якому бажає функціонувати.
2. Сфера діяльності підприємства, яка забезпечує найбільшу прибутковість.
3. Орган, на який покладаються функції стратегічного управління.
4. Організаційна одиниця, яка відповідає за стратегічні позиції підприємства на одному чи декількох сегментах.

48. «Портфель» підприємства не включає:

1. Асортимент продукції, яка використовується підприємством для власних потреб.
2. Набір напрямків діяльності.
3. Набір стратегічних одиниць бізнесу.
4. Номенклатуру продукції для ринку.

Глосарій (Термінологічний словник)

Адхократія - органічна структура з малим ступенем формалізації поведінки та високим рівнем горизонтальної спеціалізації робітників, згідно з їх фахом; тут домінує тенденція групувати спеціалістів у такі функціональні підрозділи для своїх «домашніх» цілей, але при цьому вони працюють невеликими командами, кожна з яких орієнтована на певний ринок або мету (Г. Мінцберг).

Аналіз «стратегічного рівня» підприємства - це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

„Бачення” - погляд вищого керівництва організації щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

База стратегічних даних (БСД) - стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

«Бар’єри виходу» - перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

«Бар'єри входу» - перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджувано'ї галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

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

Вартість (або цінність) - це сума, яку споживач готовий сплатити за те, що йому поставляють (М. Портер).

Довгострокові цілі - це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Додана вартість (Value Added) - категорія, що використовується для оцінки ефективності функціонування організації як виробничо-управлінської системи. Вона характеризує вартість, додану до вартості сировини та матеріалів, закуплених для виробництва готового продукту, визначає результат діяльності усієї фірми. Іноді додану вартість визначають як оборот фірми за виключенням вартості поставлених компонентів, матеріалів та послуг.

Загальні стратегії організації - основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування організації в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментних груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

Загрози (threats) - будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху організації чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Закон зростання невизначеності констатує: якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або доля управлінських задач, що первісно не піддаються вирішенню ніяким з існуючих методів управління, зростає із зростанням чисельності персоналу

Закон зростання складності задач констатує: якщо не вирішена проблема мотивації кількість задач зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.

Засобами досягнення організаційного розвитку (ОР) є методи організаційного аналізу та проєктування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та між групові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

Інформаційно – аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) - система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Інтеграція - рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

Ключові фактори конкурентоспроможності - унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) - характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

Конгломерат - поєднання групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

Конкурентоспроможність організації - рівень його компетенції щодо інших підприємств - конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо - стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, - це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність товару - ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за

найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

Конкуренція - суперництво між товаровиробниками за найкращі, економічно більш вигідні умов и виробництва та реалізації продукції.

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

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

Мета в управлінні - ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об’єкта, відносно якого формулюється мета.

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

Місія - якісна мета, заради якої існує організація.

«Місце "між двома стільцями"» - хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

Невизначеність - одна з характеристик великої кількості явищ, котрі розглядає теорія і практика менеджменту: поведінки окремої людини, групи, організації в цілому, прийнятті рішень різного типу; оцінки прогнозів; розробки стратегій тощо.

Опір змінам - багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін, він пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) - сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково орієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Організаційний розвиток - процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін

організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та між груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

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

Принципи стратегічного управління (СУ) - теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулюючі процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

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

СГЦ (стратегічний господарський центр) - це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та«стратегічний набір» певного типу.

СЗГ (стратегічні зони господарювання) - окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

Стратегічний контролінг - міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням усієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення .

Сегментація - ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

Сегмент ринку - розподіл ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами покупки, культурними, національними традиціями тощо.

Синергія - ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Стратегічна група конкурентів - певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

Стратегічна організація - та, що постійно навчається, опановує нові форми і методи ведення управлінської та виробничої діяльності, згідно з обраними стратегіями, підвищує свій стратегічний рівень

Стратегічна поведінка - поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

«Стратегічна прогалина» - це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання організації, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення організації в довгостроковій перспективі; це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники організації для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку організації (верхня межа «стратегічної прогалини»).

Стратегічна програма - координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов'язаних між собою у термінах, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Стратегічний рівень організації (організацій) - це рівень його готовності до ефективних дій в середовищі його функціонування за рахунок розробки та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, в яких враховані можливості та обмеження розвитку організації.

Стратегічний союз - кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей.

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

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

Стратегічне управління - процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у

відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій („стратегічного набору”).

Стратегія - загальний, всебічний план досягнення цілей.

Стратегія - визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія - довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Стратегія фокусування (за М Портером) - одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності організації, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

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

Технологічні процедури з розробки планів програм і проектів - це стандартні, постійно діючі плани, в яких визначено послідовність етапів з розробки та узгодження планів, проектів і програм різних типів. Вони найчастіше існують у вигляді постійно діючих планових календарів.

Умови організаційного розвитку (ОР) - наявність механізмів реєстрації і адаптації до змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до змін у самій виробничій і управлінській системах організації.

Функціональна стратегія - тип забезпечувальної стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Характеристики стратегічної програми (проєкту) - це набір визначальних для певної програми (проєкту) кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми (проєкту) та оцінкою результатів її виконання.

„Центр відповідальності” - це узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань, які створюються в організації на основі делегування прав, обов'язків та відповідальності, які найчастіше дістають назву за тими показниками, за якими оцінюється їхня діяльність: «центри прибутків», «центри реалізації», «центри інвестицій», «центри вартості», «центри видатків».

Центрована диверсифікація - процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі організації.

Цільовий підхід - система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно

змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід.

Цільова програма - структурована сукупність графа «цілі - стратегії-заходи» та набору характеристик, що є пов'язаними з цією структурою.

Штабне свавілля - це процес отримання штабами (централізованими органами управління) додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються упровадження своїх рекомендацій.

Перелік рекомендованих та використаних джерел

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб.: Питер, 2007. — 496 с

2. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.

3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф - М. : Прогресс, 2005. – 327 с.

4. Андрієнко В.М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія /[В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.

5. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства/ Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Л. М. Мельник. – Тернопіль : ТНТУ, 2010 – 271 с.

6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И. Ансофф. – СПб, 2008. - 416 с.

7. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2014. – 344 с.

8. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 7-9.

9. Боковець, В.В. та Іванченко, Г.В., 2017. Вибір стратегії управління корпорацією в контексті забезпечення її ефективності і масштабності розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки: науковий журнал, №2, Т. 1, с. 145-148.

10. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. І голов. ред. В.Т. Бусел. – К. ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. Москва, Гардарика, 2011. 296с.

13. Гевко О.Б. , Шведа Н.М. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О.Б.Гевко , Н.М. Шведа. - Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 152 с.

14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. №12. С. 346-352.

15. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 368 с.

16. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.

17. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

18. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.

19. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2011. 440 с.

20. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л. Д. Забродська. –. Харків: Консул, 2004. – 208с.

21. Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатьєва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с

22. Ігнатьєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.

23. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

24. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С.174 – 178.

25. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства Причорноморські економічні студії. 2019. № 38-1. С. 107-113.

26. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 143 с.

27. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.

28. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.

29. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 4-те вид., стереотип. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2009. – 384 с.

30. Кэмпбел, Дэвид Стратегический менеджмент / Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон. - Пер. с англ. -М.: Проспект, 2016. - 336 с.

31. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатьєва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

32. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Кедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.

33. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2007. – 387 с.

34. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 864 с.

35. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эфективной организации / Г. Мицберг; пер. с англ. – СПб. : ИД "Питер", 2004. – 512 с.

36. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Д. Куинн, С. Гошал. – М. : Равновесие, 2004. – 576 с.

37. Минцберг Г., Альстранд Б. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Мицберг; Б. Альстранд; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 367 с.

38. Муляр Т. С. Стратегічне управління підприємствами галузі хмелярства : монографія / Т. С. Муляр, Г. В. Осовська ; Житомир. нац. агроекол. ун-т. – Житомир : Житомир. нац. агроекол. ун-т, 2013. – 243 с.

39. Наливайко А.П., Гребешкова О.М. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

40. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Г.В . Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська.– К.:Кондор,2003. – 193 с.

41. Порохня В. М. Стратегічне управління: Навч. Посіб. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

42. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры : [гриф УМО] / С. А. Попов, Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – М. : Юрайт, 2016. – 463 с.

43. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 2006. – 255с.

44. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів , К.: Наш формат, 2020. – 424 с.

45. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. - 496 с.

46. Снітко Є. О. Менеджмент : підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності 073 „Менеджмент‖ за освітньою програмою „Менеджмент організацій і адміністрування" / Є. О. Снітко, Є. Є. Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка›› – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››, 2018. – 281 с.

47. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / А.О. Дєгтяр, Д.В.Карамишев, С.О. Бриксін, І.О.Кононов. Харків, Вид-во НФаУ, 2010. 199 с.

48. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. М Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. — К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. — 292 с.

49. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М. вищої Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

50. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

51. Стратегическая гибкость [Текст] / Г. Хэмел [и др.] ; пер. с англ. Л. Круглов-Морозов. - СПб. : Питер ; М. ; СПб. ; Нижний Новгород : [б.и.], 2005. - 381 с.

52. Стратегія підприємства. Практикум [Електронний ресурс] : зб. кейсів / [Є. В. Прохорова, Н. М. Гаращенко, М. І. Дяченко та ін.] ; кер. кол. авт. Є. В. Прохорова. — К. : КНЕУ, 2014 – 288.

53. Строкович Г.В. Стратегія підприємства / Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.

54. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

55. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посібник/ О.М. Таран, Н. В. Кондратюк. – Харк. нац. аграр. ун-т.- Харків, 2014.- 261с.

56. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : “К.І.С.”, 2017. - 932 с.

57. Толуб’як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с

58.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Пер.с 12-го англ.изд. – М.: Издательский дом « Вильямс», 2002. – 928 с.

59. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

60. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

61. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.

62. Хринюк О.С., Бойко Т.О. Виробничий потенціал підприємства: підходи та методи його оцінки. Електронне фахове наукове видання: Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015 Режим доступу : http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1274-khrinyuk-o-s-bojko-t-o-virobnichij-potentsial-pidpriemstva-pidkhodi-ta-metodi-jogo-otsinki.

63. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. — СПб: Питер, 2005.

64. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362-367.

65. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с.

66. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: сутність та передумови виникнення // Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. - Київ, 1999. – 384 с.

67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

68. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Пер. с англ. — М: Сирин, 2002. - 308 с.

69. Енциклопедія сучасної України : у 30 т. / ред. кол. : І. М. Дзюба [та ін.] ; НАН України, НТШ, Коорд. бюро Енцикл. Сучас. України НАН України. — К. : Поліграфкнига, 2004. — Т. 3 : Біо — Бя. — 695 с.