

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджменту і адміністрування

О. Г. Дейнека, Ю. В. Крихітіна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ**

Конспект лекцій

Харків – 2021

Дейнека О. Г., Крихтіна Ю. В. Стратегічне управління на залізничному транспорті: Конспект лекцій.– Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 84 с.

У конспекті лекцій розглянуто найпоширеніші і випробувані часом інструменти сучасного етапу розвитку стратегічного менеджменту, застосування яких допоможе уникнути багатьох помилок в управлінні підприємствами та їх структурними підрозділами, зокрема на залізничному транспорті. Матеріали конспекту лекцій створюють умови для майбутніх та діючих керівників господарюючих суб'єктів різних форм власності, зокрема залізничної галузі, для формування місії, цілей, нових ринкових сегментів, конкурентних переваг та унікальних шляхів перспективного розвитку.

Рекомендується для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем зі спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування».

Іл. 16, табл. 10, бібліогр.: 25 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 1 лютого 2021 року, протокол № 7.

Рецензент

проф. О. Г. Кірдіна

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Тематичний план.....	6
Лекція 1. Загальна концепція стратегічного управління.....	7
1.1 Передумови виникнення стратегічного менеджменту....	7
1.2 Етапи розвитку корпоративного управління.....	9
1.3 Сутність стратегічного менеджменту.....	11
Лекція 2. Основні складові стратегічного управління.....	13
2.1 Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємства.....	13
2.2 Корпоративний, діловий і функціональний рівень стратегії.....	15
2.3 Модель стратегічного управління.....	17
2.4 Типи стратегічного управління.....	18
Лекція 3. Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємства.....	19
3.1 Основні складові, типи та фактори зовнішнього середовища.....	19
3.2 PEST-аналіз макросередовища підприємства.....	21
3.3 SWOT-аналіз.....	23
3.4 Галузевий аналіз і характеристики галузевого оточення..	23
Лекція 4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	27
4.1 Мета і принципи стратегічного аналізу внутрішнього середовища.....	27
4.2 Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.....	28
4.3 Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей Портера.....	31
4.4 Аналіз споживачів.....	33
Лекція 5. Загальний аналіз стратегічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.....	34
5.1 Методика проведення аналізу і побудова матриці SWOT-аналізу.....	34
5.2 Побудова матриці можливостей.....	37
5.3 Побудова матриці загроз.....	37
Лекція 6. Портфельний аналіз.....	39
6.1 Цілі і основні етапи портфельного аналізу.....	39
6.2 Матриця Бостонської консультативної групи.....	41

6.3 Матриця Мак-Кінсі, або «екран бізнесу».....	43
Лекція 7. Стратегічний потенціал підприємства та його конкурентоспроможність.....	45
7.1 Загальна оцінка стратегічного потенціалу.....	45
7.2 Конкурентоспроможність потенціалу: сутність та оцінка.....	47
7.3 Базові стратегії конкуренції.....	48
Лекція 8. Розробка стратегії на корпоративному рівні.....	51
8.1 Сутність корпоративної стратегії.....	51
8.2 Корпоративні стратегії диверсифікації.....	52
Лекція 9. Реалізація стратегії, контроль і оцінка.....	55
9.1 Ключові завдання реалізації стратегії.....	55
9.2 Корпоративна культура, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії.....	57
9.3 Основи політики дій керівництва підприємства в стратегічній галузі.....	58
9.4 Сутність та призначення процесу стратегічного контролю.....	60
9.5 Етапи стратегічного контролю у процесі стратегічних перетворень.....	61
Лекція 10. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства.....	61
10.1 Методологія стратегічного планування логістики підприємства.....	61
10.2 Характерні особливості стратегічного планування логістичної діяльності підприємства.....	62
10.3 Реалізація стратегічного планування логістичної діяльності підприємства.....	64
10.4 Розробка стратегічного плану логістики підприємства..	65
Лекція 11. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.....	69
11.1 Сучасний стан стратегічного управління в Україні.....	69
11.2 Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.....	71
Лекція 12. Розподіл ресурсів між перспективними, поточними, оперативно-календарними складовими логістичного менеджменту.....	73
12.1 Процес формування ресурсної стратегії.....	74

12.2 Стратегія подолання ресурсних обмежень.....	74
12.3 Стратегія управління ланцюжком постачання.....	75
12.4 Стратегія ресурсозбереження.....	76
Лекція 13. Визначення основних вимог до кваліфікації і спеціальностей персоналу підприємства за реалізації проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління.....	77
13.1 Формування організаційної культури.....	78
13.2 Формування управлінської команди.....	79
Контрольні питання.....	81
Список літератури.....	82

ВСТУП

Сучасний світ, у якому існує висока конкуренція практично на всіх ринках збуту товарів і послуг, диктує такі умови, що кожній організації важливо приділяти особливу увагу розробленню й удосконаленню власної стратегії незалежно від розміру компанії. З переходом економіки до ринкових відносин підвищується самостійність підприємств, їхня економічна та юридична відповідальність. Водночас посилюється й роль конкуренції як основного механізму регулювання господарського процесу. У таких умовах фірма не може обмежуватися тільки поточним плануванням та оперативним управлінням своєю діяльністю. Назріла необхідність стратегічного мислення, що повинно втілитися у програму дій, яка уточнює цілі й засоби вибраного шляху розвитку. Все це формує проблему недостатньої обізнаності підприємців у питанні планування власних маркетингових стратегій та зумовлює актуальність даної методичної розробки, оскільки досягнення успіху підприємства можливе лише за умов розроблення й дотримання певного сценарію, цілісного і системного комплексного плану, що визначає довготерміновий курс його ділового розвитку, тобто його стратегії [4].

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

- Лекція 1. Загальна концепція стратегічного управління.
- Лекція 2. Основні складові стратегічного управління.
- Лекція 3. Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємства.
- Лекція 4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
- Лекція 5. Загальний аналіз стратегічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
- Лекція 6. Портфельний аналіз.
- Лекція 7. Стратегічний потенціал підприємства та його конкурентоспроможність.
- Лекція 8. Розробка стратегії на корпоративному рівні.
- Лекція 9. Реалізація стратегії, контроль і оцінка.

Лекція 10. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства.

Лекція 11. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Лекція 12. Розподіл ресурсів між перспективними, поточними, оперативно-календарними складовими логістичного менеджменту.

Лекція 13. Визначення основних вимог до кваліфікації і спеціальностей персоналу підприємства за реалізації проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління.

ЛЕКЦІЯ 1. Загальна концепція стратегічного управління

План

1.1 Передумови виникнення стратегічного менеджменту.

1.2 Етапи розвитку корпоративного управління.

1.3 Сутність стратегічного менеджменту.

1.1 Передумови виникнення стратегічного менеджменту

Стратегія – це генеральна програма дії, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям руху [6].

Стратегічне управління – процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти: її цілями і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей.

Виділяють чотири фактори-умови, що визначають актуальність стратегічного управління [1]:

1 У другій половині ХХ ст. кількість завдань, обумовлених внутрішньофірмовими і зовнішніми змінами, неухильно зростала.

Багато з них були принципово новими й не підлягали рішенням виходячи з досвіду, отриманого у першій половині ХХ ст.

2 Множинність завдань поряд з розширенням географічних рамок діяльності національних економік призводила до подальшого ускладнення управлінських проблем.

3 Зростала роль вищої ланки управління, в той час як сукупність управлінських навичок, вироблених у першій половині століття, усе менше відповідала умовам вирішення поставлених завдань.

4 Посилювалася нестабільність зовнішнього середовища, що підвищувало ймовірність стратегічних раптових змін, їх непередбачуваність.

Виключно важливим стало використання гнучкого управління, яке забезпечувало б адаптацію підприємства до швидко мінливого навколишнього середовища. Своєчасне реагування на зміни, що виникли, досягалося за допомогою стратегічного управління розвитком підприємства.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств, зокрема на залізничному транспорті, також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. За умови сталості зовнішнього середовища у стратегічному менеджменті особливої потреби немає.

Необхідність становлення системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється зокрема прагненням до євроінтеграції. У вітчизняному бізнесі виникають промислові групи, що об'єднують технологічно пов'язані підприємства, йде активний процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи тощо.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який зачепив і нашу країну. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні відмінності і переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм – Microsoft, Samsung, Hyundai, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal тощо наявна у всіх країнах світу і є впливовим конкурентом.

Протистояти їм можна, лише розробляючи стратегію роботи на ринку.

1.2 Етапи розвитку корпоративного управління

Виділяють *чотири етапи становлення корпоративної стратегії*:

1 Бюджетування. В епоху формування гігантських корпорацій до Другої світової війни спеціальних служб планування, особливо довгострокового, в компаніях не створювалося. Вищі керівники корпорацій регулярно обговорювали і намічали плани розвитку свого бізнесу, проте формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо, обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями витрат на різні цілі [2].

Бюджети склалися по кожній з великих виробничо-господарських функцій (НДДКР, маркетингу, капітального будівництва, виробництва), а також за структурними одиницями в рамках корпорації (відділеннями, заводами, філіями тощо). Сьогодні такі бюджети слугують основним інструментом розподілу внутрішньокорпоративних ресурсів та контролю поточної діяльності. Бюджетно-фінансові методи є короткостроковими та мають внутрішню спрямованість. Організація розглядається як замкнута система. При використанні лише бюджетно-фінансових методів менеджерів переважно турбує поточний прибуток і структура витрат, що створює загрозу довгострокового розвитку організації.

2 Довгострокове планування. У 1950-х – початку 1960-х рр. характерними умовами господарювання американських компаній були високі темпи зростання товарних ринків, відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства, що спонукало до розвитку довгострокового планування, яке базувалося на екстраполяції сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми. Головний показник – прогноз збуту – базувався на екстраполяції (перенесенні тенденцій) продажів у попередні роки. Далі визначалися всі функціональні плани з виробництва, маркетингу, постачання.

Нарешті, всі плани агрегувалися (поєднувалися) в єдиний фінансовий план корпорації. Головним завданням менеджерів було виявлення фінансових проблем, що обмежують зростання фірми, та відповідь на питання: «Чи достатньо внутрішніх ресурсів фірми, чи необхідно залучати позикові кошти?» [8].

Цей підхід широко використовувався в умовах централізованого управління радянською економікою (метод «планування від досягнутого»).

3 Стратегічне планування. В кінці 1960-х рр. по мірі наростання кризових явищ та посилення міжнародної конкуренції вище керівництво фірми зазвичай виходило з того, що в майбутньому результати діяльності поліпшаться, проте часто підприємство не виходило на заплановані результати функціонування, що виявило непрацездатність довгострокового планування в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції.

У системі стратегічного планування немає припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого, і відкидається передумова можливості вивчення майбутнього методом екстраполяції. В основу стратегічного планування покладено аналіз внутрішніх можливостей організації і зовнішніх конкурентних сил, а також пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації. Таким чином, мета стратегічного планування – поліпшення реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів [22].

4 Стратегічний менеджмент. До 1990-х рр. більшість корпорацій світу почали переходити від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент – це комплекс стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, та конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може приводити до необхідності стратегічного маневру, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку.

Часто стратегічне управління називають ринковим стратегічним управлінням (strategic market management). Включення у визначення слова «риннок» означає, що стратегічні

рішення мають більшою мірою враховувати розвиток ринку і зовнішнього оточення, ніж внутрішні фактори. Стратегічне управління означає також, що процес управління має бути попереджувальним, а не реактивним. При попереджувальній стратегії менеджери намагаються впливати на події у зовнішньому оточенні, а не просто реагувати на них. Необхідність таких впливів визначається двома причинами:

- для швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища важливо брати участь у їх створенні;
- зміни можуть бути настільки значними, що важливо, по можливості, впливати на них.

Зазначені фактори пояснюють прагнення великого бізнесу впливати на прийняття політичних, економічних, законодавчих та інших змін на макро - і мікрорівні.

Залежно від рівня нестабільності і передбачуваності майбутнього системи управління можна класифікувати таким чином:

1 *Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).*

2 *Управління на основі екстраполяції*, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції тенденцій минулого.

3 *Управління на основі передбачення змін.* Темп змін прискорився, однак вважаємо за можливе передбачити шанси і небезпеки зовнішнього оточення і врахувати їх при розробці стратегічного плану.

4 *Управління на основі гнучких екстрених рішень*, коли багато які важливі завдання виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити.

1.3 Сутність стратегічного менеджменту

Розуміння сутності стратегічного менеджменту розкривається у відповідях на три найважливіших питання:

- «*У якому стані підприємство перебуває у теперішній час?*» Менеджери мають добре розуміти поточну ситуацію, в якій перебуває підприємство, перш ніж вирішувати, куди рухатися далі.

- *У якому стані воно хотіло б перебувати через три, п'ять, десять років?* Менеджери мають чітко визначити, чого прагнути і які цілі ставити.

- *Яким чином досягти бажаного стану?* Менеджери мають уявляти існуючі обсяги наявних або доступних ресурсів, систему управління, організаційну структуру і персонал, що буде реалізовувати стратегію.

В. Ансофф [1] рекомендує розглядати стратегічне управління як систему, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часу. Таким чином, стратегічний менеджмент, на відміну від стратегічного планування, є дієво орієнтованою системою, яка включає в розгляд процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль.

Відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування, окрім того, що вони пов'язані з процесом реалізації стратегії, визначаються ще кількома важливими факторами:

- інформаційне наповнення – в стратегічному менеджменті збільшується міра невизначеності зовнішнього середовища при одночасному ослабленні сигналів про зміни і, отже, зменшується інформаційне наповнення системи управління. Це веде до розвитку більш чутливих систем інформаційного спостереження за зовнішнім середовищем;

- наявність стратегічних несподіванок, які змушують швидко реагувати на зміни зовнішнього оточення та приймати рішення позапланово. Для цього створюються системи збору, аналізу інформації та прийняття стратегічних рішень в реальному масштабі часу (on-line);

- реакція стратегічного менеджменту на зовнішні зміни є одночасно довготривалою (закладається в стратегічні плани) та оперативною (реалізується в реальному режимі часу);

- зовнішнє середовище не розглядається як щось стале, до чого фірма повинна адаптуватися, а розглядаються способи та стратегії зміни зовнішнього оточення;

- стратегічний менеджмент включає елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачає складання

бюджетів, використання екстраполяції для оцінки стабільних чинників, застосування елементів стратегічного планування, а також удосконалення, необхідні для адаптації стратегічних рішень, здійснюваних в реальному масштабі часу.

Тож, стратегічний менеджмент – це діяльність щодо забезпечення реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого і невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використовувати існуючий потенціал і залишатися чутливою до зовнішніх змін.

ЛЕКЦІЯ 2. Основні складові стратегічного управління

План

2.1 Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємства.

2.2 Корпоративний, діловий і функціональний рівень стратегії.

2.3 Модель стратегічного управління.

2.4 Типи стратегічного управління.

2.1 Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємств

Чим складніше різноманітність видів діяльності на підприємстві, тим складніша його структура управління. У класичному дослідженні найбільших американських корпорацій американський історик підприємництва Альфред Чандлер показав, що успішні корпорації мають тенденцію до структурного розвитку в міру зростання та розвитку. У його роботах було виділено три послідовні етапи структурного розвитку, причому еволюція структури розглядалася як реакція на складність завдань управління [23].

Перший етап: проста структура. Підприємець створює фірму для реалізації певної ідеї (товару чи послуги). Фірма має структуру, яка дозволяє підприємцю безпосередньо керувати діяльністю кожного працівника, приймати всі важливі рішення та знати про всі події в організації. Фірма має неформальну

структуру, планування, як правило, короткотермінове та реактивне. Силою є гнучкість і динамічність підприємства, а слабким місцем – повна відповідальність підприємця за вибір стратегії та реалізацію окремих оперативних завдань. Зі збільшенням підприємства розвивається «криза керівництва» (підприємець не може впоратися з усім спектром типових функцій управління).

Другий етап: функціональна структура. Підприємець замінюється або доповнюється групою функціональних менеджерів (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо). При переході до виробництва нових продуктів переваги функціональної структури можуть бути втрачені внаслідок розвитку «кризи автономії», оскільки керівники нових галузей бізнесу потребують більшої свободи у прийнятті рішень.

Третій етап: дивізійна структура. Компанія зосереджена на управлінні різними видами бізнесу. Підприємства зростають, диверсифікують виробництво та розширюють географію своєї діяльності. Вони розвиваються до галузевої структури з центральним штабом та децентралізованими оперативними підрозділами (бізнес-підрозділами), кожен з яких є функціонально організованою компанією на другій стадії розвитку.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це внутрішній організаційний підрозділ, відповідальний за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку [6].

Концепція сегментації ринку лежить в основі розподілу стратегічних *одиниць бізнесу*. *Сегмент* – це певна частина ринку, де продукція компанії може бути продана. Об'єкти, що входять до сегмента, повинні мати спільні риси. Найпоширеніші сегменти ринку орієнтовані на відповідні групи споживачів. Процес сегментації ринку передбачає визначення критеріїв, на основі яких ринок поділяється на сегменти. Існують такі критерії: географічний (світовий ринок, український, місцевий); соціально-демографічні (стать, вік, рівень доходів, сімейний стан, соціальний статус тощо); спосіб життя, хобі тощо.

Ринок може бути сегментований за розмірами, формами власності, галузями діяльності підприємств-споживачів. Для

успішної сегментації ринку необхідно знати і розуміти правила ринку та поведінку його суб'єктів:

- споживачі (мотиви їх поведінки, основні вимоги та уподобання);

- конкуренти (їх стратегія, продукція, ринкові дії).

Також потрібно знати можливості власного продукту.

Визначення стратегічних бізнес-одиниць є в основному питанням суб'єктивного вибору, але General Electric сформулював ряд критеріїв для їх визначення [9]:

1 СОБ має відповідне коло клієнтів та клієнтів.

2 СОБ самостійно планує та здійснює виробничо-збутову діяльність, логістику.

3 Діяльність СОБ оцінюється з урахуванням прибутку та збитків.

СОБ були розроблені, щоб стати центральною ланкою як у плануванні, так і в реалізації довгострокових стратегічних програм на відповідних ринках. Для цього вони мають право розпоряджатися ресурсами.

Сукупність СОБ, що належать одному власнику, називається *портфелем* у стратегічному управлінні. Такий портфель іноді називають **корпоративним**, щоб відрізнити його від портфеля цінних паперів. В основі визначення підрозділів підприємства лежить заснована на тих чи інших принципах систематизація його діяльності.

2.2 Корпоративний, діловий і функціональний рівень стратегії

В американській літературі прийнято виділяти три рівні стратегії – корпоративну, ділову та функціональну (рисунок 2.1).

Корпоративна стратегія описує загальний напрямок розвитку підприємства, показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення на цьому рівні є найскладнішими, оскільки вони впливають на компанію в цілому. Саме тут визначається і узгоджується продуктова стратегія підприємства.



Рисунок 2.1 – Рівні стратегії [6]

Корпоративна стратегія включає:

- розподіл ресурсів між бізнес-підрозділами на основі аналізу портфеля;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зменшення економічного ризику та отримання ефекту синергії;
- внесення коригувань для зміни структури корпорації;
- рішення про злиття, поглинання, приєднання до ФПГ та інших інтеграційних структур;
- єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

На рівні бізнес-одиниці розробляється **ділова стратегія** – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг бізнес-одиниці. Вона втілена у бізнес-планах і показує, як компанія буде конкурувати на певному товарному ринку; як саме і за якими цінами буде продаватися продукція, як вона буде рекламуватися, як вона виграє конкуренцію тощо. Тому таку стратегію ще називають стратегією конкуренції. Для компаній з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з діловою.

Функціональні стратегії – стратегії, які розробляються функціональними підрозділами та службами підприємства на основі корпоративної та бізнес-стратегії. Це маркетингова стратегія, фінансова, виробнича стратегія тощо. Мета полягає у розподілі ресурсів відділу (служби), пошуку ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної

стратегії. За допомогою цієї стратегії ви можете ефективніше впливати як на розмір внеску функціонального підрозділу в загальну справу, так і на величину витрат на фінансування цього підрозділу.

Іноді додатково виділяється рівень **операційних стратегій**.

Щоб досягти успіху, стратегії повинні бути послідовними та тісно співпрацювати. Процес формування ієрархії стратегій може бути різним. Існує стратегічне планування «вниз», у якому старші менеджери ініціюють процес формування стратегії та уповноважують СОБ та функціональні підрозділи формулювати власні стратегії як засіб реалізації корпоративної стратегії. Інший підхід – стратегічне планування «вгору», за яким процес формування стратегії стимулюється пропозиціями господарських і функціональних підрозділів.

2.3 Модель стратегічного управління

Структуру стратегічного управління наведено на рисунку 2.2.

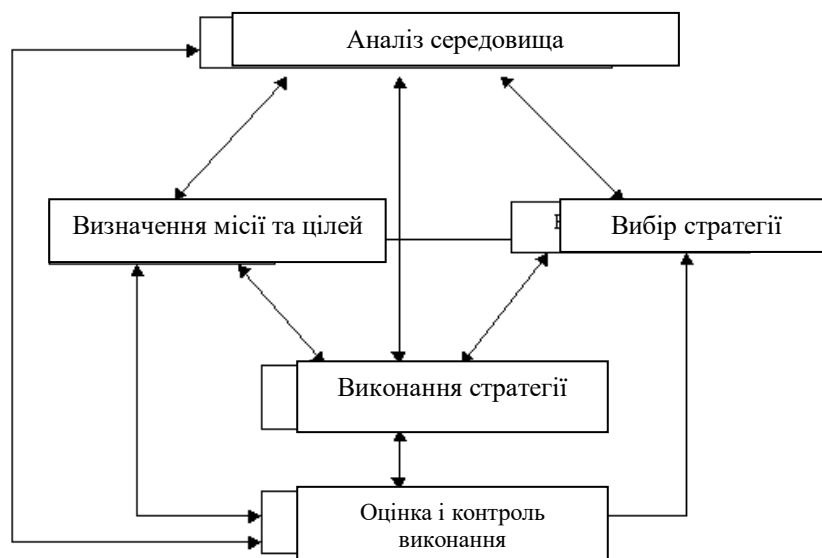


Рисунок 2.2 – Модель стратегічного управління [2]

Аналіз середовища є початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу для визначення місії та цілей фірми, а також для вироблення стратегії поведінки, яка дозволяє фірмі реалізувати свою місію та досягти своїх цілей.

Компоненти аналізу середовища – це макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище організації.

Визначення місії та цілей організації складається з етапів: перший – формування місії, другий – довгострокові та короткострокові цілі.

Вибір стратегії – приймається рішення, якими засобами фірма досягне цілей. Визначення стратегії – це прийняття рішення про те, що робити з певним бізнесом чи товаром, як і в якому напрямку розвивати організацію, яке місце займати на ринку тощо.

Реалізація стратегії. Основне завдання – створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Реалізація стратегії – це внесення стратегічних змін в організацію, які приведуть її до стану, де вона готова до реалізації стратегії.

Оцінка та контроль реалізації стратегії – з'ясовується, чи можна надалі реалізовувати прийнятну стратегію, чи призведе її реалізація до досягнення цілей. Коригування результатів стратегічного контролю може стосуватися як реалізованої стратегії, так і цілей фірми.

2.4 Типи стратегічного управління

Є три основні способи дій при формуванні стратегії, які визначаються особистістю та системою цінностей вищого керівництва: підприємницький, адаптивний та планомірний [22].

1 Підприємницький спосіб дії. Стратегію формулює одна сильна людина. Акцент робиться на можливостях, другорядних проблемах. Напрямки стратегічного розвитку визначаються власним баченням компанії компанією, метою є зростання компанії.

2 Адаптивний спосіб дії, або навчання через досвід. Він характеризується швидким вирішенням існуючих проблем, а не пошуком нових можливостей. Стратегія розроблена фрагментарно; крок за кроком вперед; забезпечення невеликого, але прогнозованого річного доходу.

3 Плановий курс дій. Стратегічне управління – це і активний пошук нових можливостей, і оперативне вирішення нагальних проблем. У процесі прийняття рішень

використовується системний, складний аналіз. Цей підхід розглядає стратегію як процес планування, однак передбачає і реалізацію стратегії. Передбачає досягнення стратегічного стану або реалізацію портфельної стратегії.

Зазначимо, що керівники вищого рівня часто мають справу з *парадоксом стратегічного управління*. З одного боку, відповідальність керівників вищого рівня – це забезпечення очікуваного прибутку та ефективності роботи підприємства. З іншого боку, вони повинні мати можливість швидко маневрувати відповідно до змін зовнішнього оточення.

ЛЕКЦІЯ 3. Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємства

План

3.1 Основні складові, типи та фактори зовнішнього середовища.

3.2 PEST - аналіз макросередовища підприємства.

3.3 SWOT-аналіз.

3.4 Галузевий аналіз і характеристики галузевого оточення.

3.1 Основні складові, типи та фактори зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище – це всі умови та фактори, що виникають в середовищі організації, незалежно від діяльності конкретної організації, але які впливають або можуть впливати на її функціонування і, отже, вимагають управлінських рішень.

По суті, зовнішнє середовище можна уявити як цілий ряд певних обмежень для організації. Тому при формуванні відносин із зовнішнім середовищем керівництво організації повинно вирішити питання про межі організації, тобто визначити, які фактори контролюються, а які залишаються поза її впливом. Чітке розуміння взаємозв'язку між поняттями «зовнішнє середовище» та «межа організації» дозволить визначити найважливіші фактори навколишнього середовища, які можуть найбільше вплинути на діяльність фірми [8].

Підприємство – це «відкрита» система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його ще називають загальним середовищем, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

*Під зовнішнім діловим середовищем розуміється сукупність факторів, що впливають на компанію та ефективність її функціонування. Має дві підсистеми – *дальнє зовнішнє середовище* (ДЗС) та *близьке зовнішнє середовище* (БЗС), основні компоненти яких наведено на рисунку 3.1.*



Рисунок 3.1 – Структура зовнішнього ділового середовища компанії

Перелік складових підсистем може бути розширений і іншими напрямками. При аналізі ДЗС можуть бути окремо виділені ринкове середовище, конкурентне середовище, природне середовище тощо. При аналізі БЗС – фінансові заклади, посередницькі структури тощо.

Найрозповсюдженіші методи аналізу ЗДС підприємства (найчастіше це неформальні експертні оцінки та прогнози) наведено на рисунку 3.2.

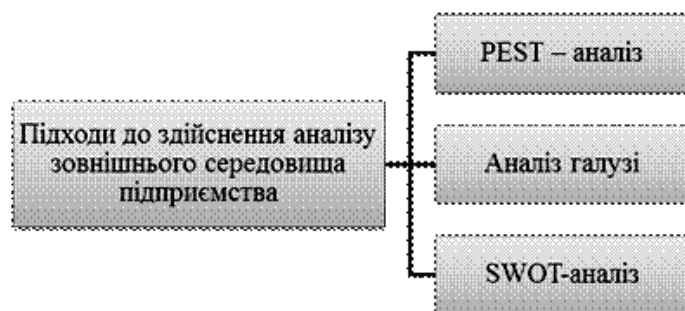


Рисунок 3.2 – Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства

Результати такого аналізу найчастіше є не кількісними та слабопрогнозованими, але дають змогу оцінити тенденції розвитку процесів та явищ, що дозволяє максимально підготуватися до їх проявів.

3.2 PEST-аналіз макросередовища підприємства

Сутність PEST-аналізу (P – Political-legal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори) полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства [9].

Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, які не підконтрольні підприємству, але впливають на прийняття стратегічних рішень (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Pest-аналіз факторів макросередовища

Політика (P)	Економіка (E)
1 Урядова стабільність	1 Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)
2 Зміна законодавства	2 Курс національної валюти й ставка рефінансування
3 Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності	3 Рівень інфляції
4 Державне регулювання конкуренції у галузі	4 Рівень безробіття
5 Податкова політика	5 Ціни на енергоресурси
Соціум (S)	Технологія (T)
1 Демографічні зміни	1 Державна технічна політика
2 Зміна структури доходів	2 Значимі тенденції у галузі НІОКР
3 Ставлення до праці й відпочинку	3 Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)
4 Соціальна мобільність населення	4 Нові патенти
5 Активність споживачів	

Порядок проведення Pest-аналізу:

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

2 Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора має дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3 Дається оцінка ступеню впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

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

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

Приклад аналізу зовнішніх стратегічних факторів подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості	0,05	4	0,20
Сприятлива демографічна ситуація	0,10	2	0,20
Розвиток роздрібною мережі	0,20	5	1,00
Державна підтримка малого бізнесу	0,15	1	0,15
Економічна стабілізація			
Загрози	0,15	4	0,60
Посилення державного регулювання	0,10	4	0,40
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,15	2	0,30
Нові технології			
Зниження активності споживачів	0,10	2	0,20
Сумарна оцінка	1,0		3,05

У цьому випадку оцінка 3,05 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

3.3 SWOT-аналіз

SWOT-аналіз (S (strength) — сила, W (weakness) — слабкість, O (opportunities) — можливість, T (threats) — небезпеки чи загрози) — оцінка сили фірми і її слабкостей, а також її можливостей (рисунок 3.3). Він підпорядковується основному принципу — стратегія має забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей компанії (її сильних і слабких сторін) її зовнішній ситуації (відбитій частково в її можливостях і небезпеках) [8]. Більш детально цей метод буде розглянуто в лекції 5.

3.4 Галузевий аналіз і характеристики галузевого оточення

Галузевий аналіз — це передусім аналіз пропонування, що ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Конкуренція найсуттєвіше впливає на формування пропонування (обсяги, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо).

При аналізі пропонування використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про зовнішні (*незалежні, екзогенні*) та внутрішні (*залежні, ендогенні*) фактори, які є результатом обраної політики підприємства в тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів має як екзогенний, так і ендогенний характер.

Найбільш поширеною та відомою є **модель «галузевої конкуренції» М. Портера** [17], де зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій функціонує підприємство. Головними елементами зовнішнього середовища є *споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі* [17] (рисунок 3.3).

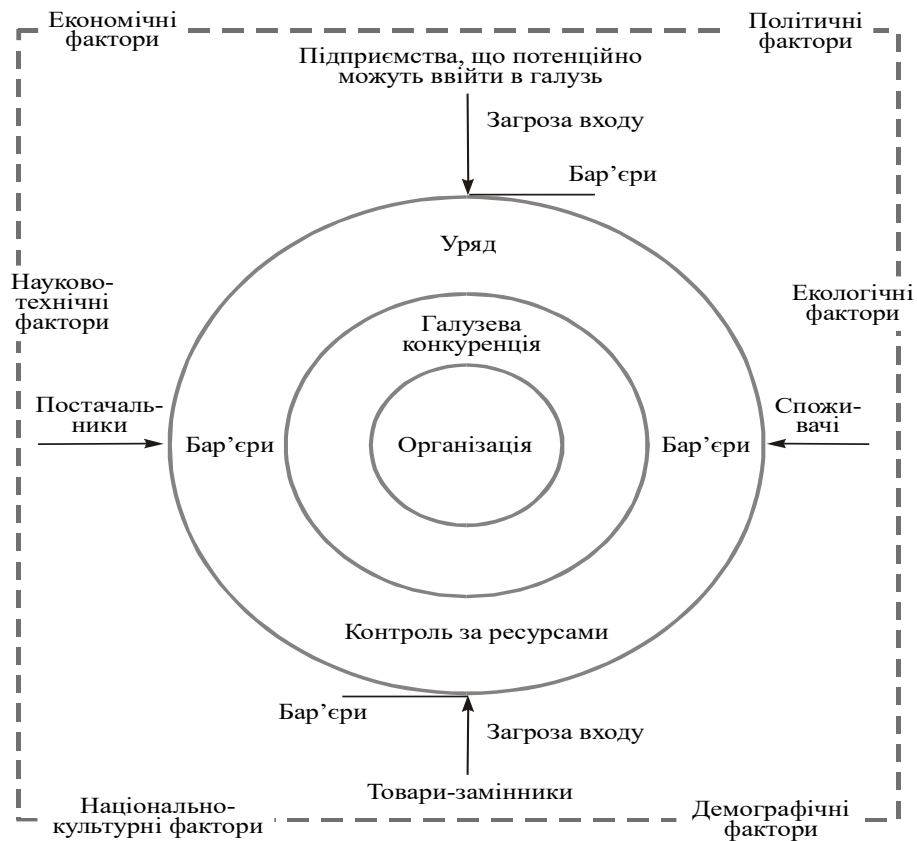


Рисунок 3.3 – Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера [17]

Споживачі. В основу функціонування підприємств у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для забезпечення життєздатності підприємства.

Попит – суспільна або особиста потреба в матеріальних благах чи послугах, у засобах виробництва та споживчих товарах, що забезпечені грошовими коштами. На попит впливають позиція та поведінка споживача; визначення сегментів ринку та їх особливостей; часові характеристики зміни факторів тощо [9].

Розрізняють *кінцевих споживачів та організації-споживачі* (виробники, гуртовий продаж та роздріб, держава тощо).

Однією з характеристик попиту та споживачів є **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.

Постачальники. Постачальники впливають на підприємство та галузь цінами ресурсів, умовами постачання, можливостями розриву контрактів тощо. Варто розрізняти постачальників сировини та матеріалів, капіталів, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку [9].

Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні види продукції галузі, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів (масло і маргарин, бензин і газ, залізниця та автотранспорт).

Аналіз конкуренції. На інтенсивність конкуренції в галузі впливає кількість виробників; насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); міцність бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці; наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів [9].

Для характеристики конкурентів можна використовувати такі фактори: частка ринку; імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок; фінансовий стан; розвиток науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР), наявність патентів і ліцензій; наявність передової технології; наявність виробничих потужностей (надлишок чи нестача); наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів; здатність до маневрування, гнучкість у пристосуванні до змін; наявність власної розвиненої системи розподілу та збуту; наявність висококваліфікованих кадрів; рівень обслуговування проданої продукції; вид і рівень реклами; наявність інформації про ринок узагалі та окремі сегменти; рівень планування (короткострокове і/або стратегічне планування); наявність та тип зв'язків із громадськістю тощо.

Потенційні конкуренти – підприємства, що діють на географічно близьких ринках, 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; 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 розвинути до статусу небезпечного конкурента [8].

Потенційні конкуренти, а також підприємства, які перепрофілюють свою діяльність, спрямовують її в іншу галузь, стикаються з **«бар'єрами входу» в галузь**. Це перешкоди, що ускладнюють появу на ринках нових організацій-конкурентів. Вони протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі та входження його в галузь навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вища за ту, яку має підприємство тепер.

На інтенсивність конкуренції впливають також **«бар'єри виходу» з галузі** — ті перешкоди, які ставлять під сумнів доцільність рішень щодо перепрофілювання організації, навіть якщо рівень конкуренції галузі стає надвисоким і спостерігається перевиробництво «звичних» для підприємства товарів, знижується рентабельність тощо. Проте згадані щойно «бар'єри» роблять перехід організації до іншого бізнес-напряму ще дорожчими. **«Бар'єри виходу»** стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

Партнери. До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими компанія вступає в договірні відносини (організації гуртового продажу та роздрібні, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо). Партнерські відносини дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності спеціалізованих підприємств і отримувати найякісніші товари та послуги.

Організації-регулятори. Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економічні та суспільні процеси. Державне регулювання може стимулювати розвиток ринку чи окремих галузей або, навпаки, ускладнювати ситуацію. Держава впливає на конкуренцію, ринок праці та врегулювання конфліктів, пов'язаних з їх функціонуванням [9].

Підсумком галузевого аналізу є визначення і подальший прогноз **ключових факторів успіху** галузі. Це загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких поліпшує конкурентні позиції підприємства (НДДКР; маркетинг; виробництво; фінанси тощо).

ЛЕКЦІЯ 4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

План

4.1 Мета і принципи стратегічного аналізу внутрішнього середовища.

4.2 Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

4.3 Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей Портера.

4.4 Аналіз споживачів.

4.1 Мета і принципи стратегічного аналізу внутрішнього середовища

Аналіз внутрішнього середовища підприємства (управлінський аналіз, аналіз діяльності підприємства, самоаналіз, бізнес-діагностика, аналіз проблем, або управлінська організаційна діагностика) – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. По суті, аналіз внутрішнього середовища підприємства є другою частиною SWOT-аналізу.

Мета внутрішнього аналізу – оцінити стратегічну ситуацію на підприємстві з урахуванням наявних обмежень сильних і слабких сторін.

Аналіз внутрішнього середовища ґрунтується на таких принципах:

1) *системність* – підприємство розглядається як складна система, що складається з функціональних підсистем (видів діяльності) і компонентів (структурних підрозділів);

2) *комплексність* – передбачає аналіз усіх складових підприємства;

3) *порівнюваність* – передбачає аналіз усіх внутрішніх змінних у динаміці та в порівнянні з аналогічними показниками фірм-конкурентів;

4) *унікальність* – обумовлюється специфічними цілями фірми.

4.2 Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Стратегія підприємства має спиратися на сильні і слабкі сторони, а також головні переваги.

Сильні сторони – це досвід та ресурси підприємства, стратегічно важливі галузі діяльності, що дають змогу перемагати конкурентів.

Слабкі сторони – це недоліки і обмеження, що перешкоджають успіху: залежність від обсягу внутрішнього ринку прямих продажів, нездатність задовольняти потреби нових сегментів ринку тощо.

Визначення сильних і слабких сторін слід проводити за всіма напрямками діяльності підприємства (таблиця 4.1). Оцінка факторів сильних і слабких сторін дається в порівнянні з ринковим лідером поінтервальною шкалою шляхом присвоєння кожному фактору певної ваги, наприклад від 1 (незначний) до 5 (видатний).

Головні переваги характеризують виняткову компетенцію (унікальні або конкурентні переваги) підприємства у вирішенні поставлених завдань.

Таблиця 4.1 – Визначення сильних і слабких сторін підприємства (організації) (Дж. Пірс і Р. Робінсон) [6]

Напрямок діяльності	Фактори	Питання для аналізу
1	2	3
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал - мораль і кваліфікація співробітників - сукупність виплат працівникам у порівнянні з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі - кадрова політика - використання стимулів для мотивування виконання роботи - можливість контролювати цикли найму робочої сили - плинність кадрів і прогули - особлива кваліфікація співробітників - досвід 	<ul style="list-style-type: none"> - Який стиль управління використовує вище керівництво - Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва - Як довго вищі керівники знаходяться на своїх позиціях і як довго вони збираються залишатися в організації - Наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дає їм змогу справлятися з питаннями планування і контролю, що відносяться до календарного графіка дій, зниження витрат і підвищення якості - Чи відповідає кваліфікація персоналу організації її поточним і майбутнім завданням - Яке в загальному розташування працівників і які мотиви їх роботи в організації - Яка політика оплати праці в організації порівняно з іншими організаціями аналогічного профілю
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура - престиж і імідж фірми - організація системи комунікацій - загальна для всієї організації система контролю ефективності і використання) - організаційний клімат, культура - використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень - кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва - система стратегічного планування; - внутрішньоорганізаційна синергія (для багатогалузевих фірм) 	<ul style="list-style-type: none"> - Чи чітко розподілені в організації права й обов'язки - Чи існує в організації практика зниження управлінських витрат - Чи ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей організації

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - вартість сировини та її доступність, відносини з постачальниками - система контролю запасів, оборот запасів - місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання потужностей; - економія від масштабу виробництва - технічна ефективність потужностей та їх завантаженість - використання системи субконтрактування - ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція і прибуток - віддача від використання устаткування - контроль за процесом виготовлення продукту - проектування, складання графіка роботи - закупівля - контроль якості - порівняльна по відношенню до конкурентів і середньої по галузі величина витрат - дослідження і розробки, інновації - патенти, торгові марки та аналогічні правові форми захисту товару 	<ul style="list-style-type: none"> - Чи відповідають виробничі потужності конкурентним вимогам сьогодення, є вони найсучаснішими або ж вони вже морально застаріли - Наскільки ефективно використовуються виробничі потужності, є недозавантаження і чи існують можливості для розширення виробничої бази - Яка віддача від досліджень і розробок - Чи приводять НДР до створення принципово нових продуктів
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення - життєвий цикл основних продуктів - канали розподілу: число, охоплення і контроль - організація збуту: знання потреб покупців - імідж, репутація і якість товару (послуги) - просування товарів на ринок та їх реклама - цінова політика - процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком - розвиток нових продуктів, послуг і ринків - післяпродажне обслуговування і відстеження проданого товару - ставлення до марки 	<ul style="list-style-type: none"> - Яка цінова політика організації, вона є ціновим лідером або ціновим послідовником - Яку частку ринку і наскільки твердо утримує організація, які тенденції у зміні її частки ринку - Чи є можливості для виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків - Чи забезпечують організацію проведені нею дослідження ринку необхідною інформацією, що дозволяє їй орієнтувати свою діяльність на запити покупців

Продовження таблиці 4.1

Фінанси і облік	<ul style="list-style-type: none"> - можливість залучення короткострокового капіталу - можливість залучення довгострокового капіталу - вартість капіталу порівняно з середньою галузевою та вартістю капіталу у конкурентів - ставлення до податків - ставлення до господарів, інвесторів, акціонерів - можливість використання альтернативних фінансових стратегій - робочий капітал: гнучкість структури капіталу - ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат - система обліку витрат, складання бюджету та планування прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> - Які тенденції у зміні фінансових показників діяльності організації; - Який відсоток прибутку забезпечується окремими підрозділами; - Чи достатньо здійснюється капітальних витрат для того, щоб забезпечити майбутні виробничі потреби; - Чи ставляться фінансові інститути з належною повагою до керівництва організації
------------------------	---	--

Унікальні переваги підприємства мають сприйматися споживачами як такі і мати для них певну цінність. Вони ґрунтуються на особливо ефективному поєднанні ресурсів, які поділяються на відчутні і невлімові.

Відчутні ресурси – це фізичні і фінансові активи підприємства, відображені у бухгалтерському балансі (основні засоби, запаси, грошові кошти тощо). Вони визначають технічну компетенцію підприємства.

Невлімові ресурси – це, як правило, якісні характеристики бізнесу. Сюди відносять:

- не зв'язані з людьми невідчутні активи (торгова марка, вигідне місце розташування, престиж, імідж підприємства);
- невлімові людські ресурси (спеціальні знання персоналу, досвід, популярність управлінської команди).

4.3 Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей Портера

Стратегічний аналіз витрат на основі ланцюжка цінностей (ланцюжка створення вартості) спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також його

конкурентних переваг. Аналіз ланцюжка цінностей ввів в управлінський процес М. Портер (рисунок 4.1) [17].

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

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

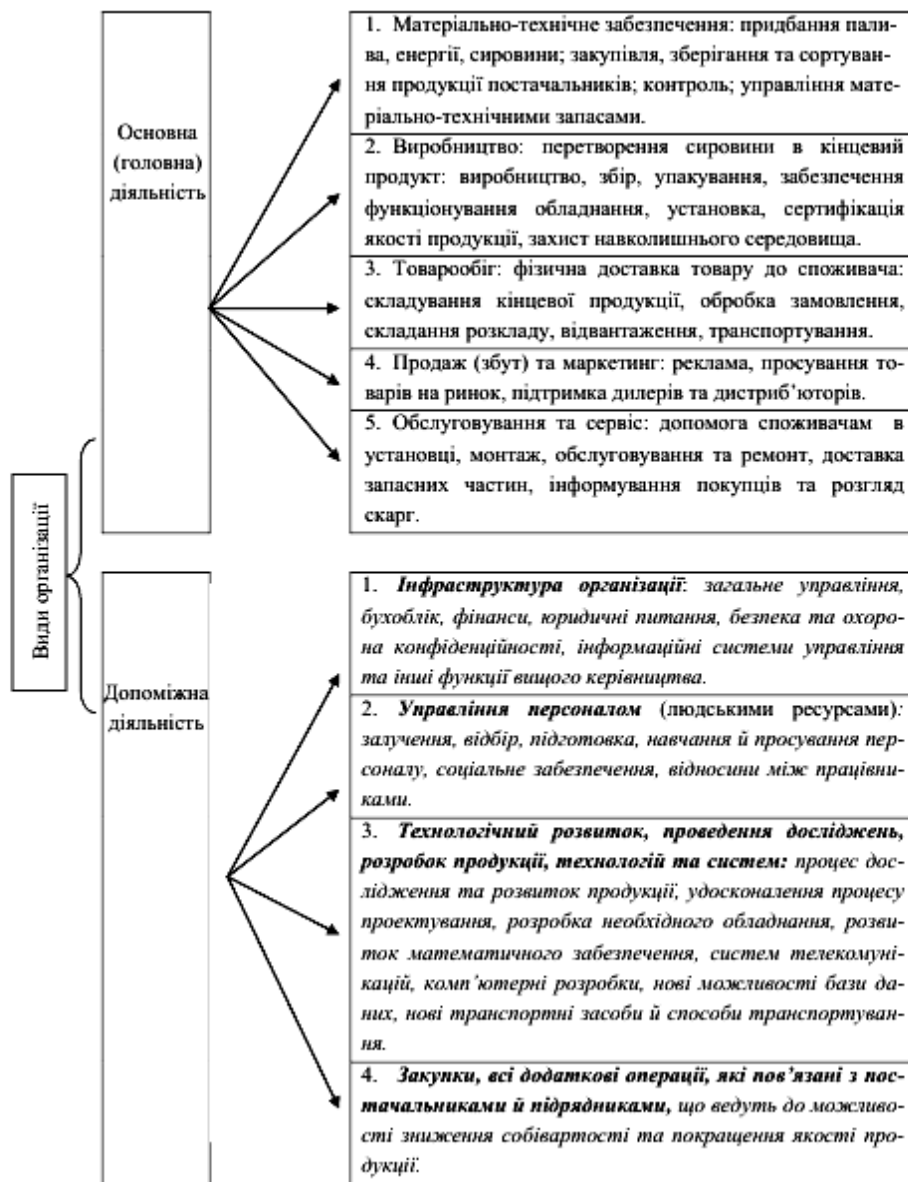


Рисунок 4.1 – Ланцюжок цінностей М. Портера [17]

У ланцюжку цінностей діяльність підприємства поділяється на дві частини: основну діяльність та допоміжну діяльність.

4.4 Аналіз споживачів

Аналіз споживачів дає відповіді на три групи стратегічних питань, пов'язаних, по-перше, із сегментацією ринку, по-друге, з мотивацією споживачів, по-третє, з виявленням їх незадоволених бажань та потреб.

Сегментація ринку (хто?). Постають такі питання:

- Хто купує і використовує товари чи послуги підприємства? Це основне і найважливіше питання у визначенні цілей бізнесу. Більшість підприємств орієнтована на декілька категорій покупців, і кожна з них має свої потреби, очікування і переваги.

- Хто найбільший покупець? (правило Парето свідчить, що 20 % споживачів дійснюють 80 % всіх купівель.)

- Хто є потенційним споживачем серед тих, хто в даний час не купує товар?

- Як сегментувати ринок? Який поточний стан ринку та перспективи його розвитку?

Мотивація споживачів (чому?). Виділяють таке коло питань:

- Які мотиви купівлі та споживання товару?

- Які споживчі уподобання, звичаї, мода?

- Які ймовірні зміни мотивації споживачів? Дослідження мотивів купівель передбачає визначення цінності продукту для споживача. З точки зору маркетингу, покупець купує не продукт, а можливість задоволення певної потреби, своєрідну цінність.

Виявлення незадоволених бажань і потреб. Питання:

- Чи задоволені потреби покупців?

- Чи існують проблеми у споживачів?

Для виявлення незадоволених бажань і потреб клієнтів використовують методи «мозкового штурму», опитування покупців, аналізу купівельних вигод, роботи з ініціативними користувачами тощо.

ЛЕКЦІЯ 5. Загальний аналіз стратегічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

План

- 5.1 Методика проведення аналізу і побудова матриці SWOT-аналізу.
- 5.2 Побудова матриці можливостей.
- 5.3 Побудова матриці загроз.

5.1 Методика проведення аналізу і побудова матриці SWOT-аналізу

Згадуваний у п. 3.3 метод SWOT дозволяє провести загальне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Організація може доповнити кожен з чотирьох частин списку характеристиками, які відображають конкретну ситуацію навколо нього (рисунок 5.1).

Сила — це те, що компанія робить добре, чи характеристика, що додає їй важливої переваги (майстерність, накопичений досвід, конкурентоспроможність, наявність якісної продукції, широка популярність торгової марки, зроблена технологія чи краще сервісне обслуговування споживача). Сила може також бути результатом об'єднання чи кооперації підприємств із партнером, який має досвід і здібності, що підвищують конкурентоспроможність компанії.

Слабкість – це те, що компанія втрачає чи виконує погано (порівняно з іншими), або умови, що приводять до її вразливого стану. Визначаючи внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, необхідно ретельно оцінити ці два компоненти з точки зору майбутньої розробки стратегії.

Можливості – фактори, які позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, які можуть бути використані компанією для досягнення стратегічних цілей (результатів).

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • видатна компетентність • адекватні фінансові ресурси • висока кваліфікація • гарна репутація в покупців • відомий лідер ринку • винахідливий стратег у функціональних галузях діяльності організації • можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва • захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску • відповідна технологія • переваги у галузі витрат • переваги у галузі конкуренції • наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації • перевірений часом менеджмент 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • немає ясних стратегічних напрямків • погіршується конкурентна позиція • застаріле обладнання • більш низька прибутковість тому, що... • недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами • відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності • погане відстеження процесу виконання стратегії • уразливість внутрішніми виробничими проблемами • уразливість стосовно конкурентного тиску • відставання у галузі досліджень і розробок • дуже вузька виробнича лінія • слабе уявлення про ринок • конкурентні недоліки • нижче середнього маркетингові здібності • нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вихід на нові ринки або сегменти ринку • розширення виробничої лінії • збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах • додавання супутніх продуктів • вертикальна інтеграція • можливість перейти в групу з кращою стратегією • самовдоволення серед конкуруючих фірм • прискорення збільшення ринку 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • можливість появи нових конкурентів • зростання продажів продукту, що заміщує • уповільнення збільшення ринку • несприятлива політика уряду • зростаючий конкурентний тиск • рецесія і загасання ділового циклу • зростання сили торгу у покупців і постачальників • зміна потреб і смаку покупців • несприятливі демографічні зміни

Рисунок 5.1 – SWOT-аналіз [9]

Загрози – фактори, які негативно впливають на діяльність компанії, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства або організації до досягнення її місії та цілей. Ці

компоненти об'єктивно існують у довкіллі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, яка має вигляд, як в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Матриця SWOT-аналізу [9]

	Можливості	Загрози
	1	1
	2	2
Сильні сторони		
1	ПОЛЕ СіМ	ПОЛЕ СіЗ
2		
Слабкі сторони		
1	ПОЛЕ СлМ	ПОЛЕ СлЗ
2		

Зліва виділяються два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), у які відповідно вписуються всі виявлені на першому етапі аналізу блоки організації.

У верхній частині матриці також виділяється два блоки (можливості і загрози), у які вписуються всі виявлені можливості і загрози.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, які доцільно враховувати для складання певної стратегії:

- *поле СіМ* — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

- *поле СіЗ* — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- *поле СлМ* — розроблення стратегій подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- *поле СлЗ* — іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

5.2 Побудова матриці можливостей

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (таблиця 5.2).

Таблиця 5.2 – Матриця можливостей [2]

Імовірність використання можливості	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
Висока	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВП	ПОЛЕ ВМ
Середня	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СП	ПОЛЕ СМ
Низька	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НП	ПОЛЕ НМ

Матриця будується в такий спосіб:

- зверху по горизонталі відкладається ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий);
- зліва по вертикалі відкладається ймовірність того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька).

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації.

Можливості, що потрапляють на поля ВС, В, У і СС, мають велике значення для організації і їх треба обов'язково використовувати.

Можливості ж, що потрапляють на поля СМ, НП і НМ, практично не заслуговують на увагу організації.

5.3 Побудова матриці загроз

Матриця загроз

Схожа матриця складається для оцінки загроз (таблиця 5.3):

- зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі удари»).
- зліва по вертикалі відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Таблиця 5.3 – Матриця загроз [22]

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичний стан	тяжкий стан	«легкі удари»
Висока	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Середня	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низька	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Загрози, які потрапляють до зони ВР, ВК, СР, становлять небезпеку для організації і вимагають негайного і обов'язкового усунення.

Загрози, що потрапили до зони ВТ, СК, НР, – мають бути підконтрольними вищому керівництву і мають бути усунені першочергово.

Загрози НК, СТ і ВЛ не обов'язково усувати в першу чергу, але потрібно уважно і відповідально підійти до їх усунення. Потребують відстаження їх динаміки.

Поряд з вищенаведеними методами вивчення загроз, можливостей, сили і слабкості організації для аналізу середовища може бути застосований метод складання її профілю, який доречно застосовувати для складання окремих профілів макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. З його допомогою вдається оцінити відносну значимість для організації окремих факторів середовища.

При складанні профілю середовища у форму таблиці 5.4 заносять окремі фактори середовища, кожен з яких оцінюється експертами:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- впливу на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Таблиця 5.4 – Таблиця профілю середовища [22]

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, $O = A-B-C$
1				
2				
3				

Експертні оцінки перемножують і отримують інтегральну оцінку, яка відображує ступінь важливості фактора для організації, що дозволяє керівництву усвідомити, як сильно певні фактори впливають на їх організацію, які заслуговують на серйозну увагу, а які – на меншу.

ЛЕКЦІЯ 6. Портфельний аналіз

План

- 6.1 Цілі та основні етапи портфельного аналізу.
- 6.2 Матриця Бостонської консультаційної групи.
- 6.3 Матриця Мак-Кінсі, або «екран бізнесу».

6.1 Цілі та основні етапи портфельного аналізу

Найбільш відомими серед аналітичних методів і моделей, які можуть бути корисними при прийнятті стратегічних рішень, є матриця Ансоффа, підходи до аналізу конкуренції М. Портера, матриці портфельного аналізу Бостонської консультаційної групи (БКГ), консультаційних фірм McKinsey і Arthur D. Little. Також доцільно виділити проект PIMS. В даний час одним з найбільш часто вживаних західними корпораціями інструментів стратегічного менеджменту є портфельний аналіз.

Портфель підприємства (корпоративний портфель) – сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу – СОБ) одного і того самого власника. **Портфельний аналіз** – інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою діяльність для розміщення коштів у найприбутковіші /

перспективні її напрямки і скорочення / згортання інвестицій у неефективні проекти. Портфель має забезпечувати правильне поєднання підрозділів / продуктів, які мають потребу в капіталі для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають надлишок капіталу.

Методи портфельного аналізу переважно застосовують у великих організаціях, які одночасно ведуть діяльність в декількох стратегічних напрямках (в стратегічних зонах господарювання) і мають у своєму складі відокремлені структурні підрозділи.

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двомірних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці / продукти можуть порівнюватися за такими критеріями, як темпи зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

Портфельний аналіз призначений для вирішення таких проблем:

- узгодження бізнес-стратегій або стратегій господарських підрозділів підприємства забезпечує рівновагу між господарськими підрозділами з швидкою віддачею і напрямками, що визначають майбутнє;
- розподіл кадрових і фінансових ресурсів між підрозділами;
- аналіз портфельного балансу;
- встановлення виконавчих завдань;
- проведення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація й інші дії для зміни управлінської структури підприємства, розширення чи скорочення бізнесу).

Головними перевагами портфельного аналізу є можливість логічного структурування і наочного відображення стратегічних проблем підприємства, простота подання результатів, акцент на якісні сторони аналізу.

Етапи портфельного аналізу:

1 Усі види діяльності підприємства (асортимент продукції) розбиваються на СОБ. Вважається, що СОБ має:

- обслуговувати ринок, а не працювати на інші підрозділи підприємства;
- мати своїх споживачів і конкурентів;
- керівництво бізнес-одиниці має контролювати ключові фактори, які визначають успіх на ринку;

2 Визначається відносна конкурентоспроможність цих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків;

3 Розробляється стратегія кожної СОБ (бізнес-стратегія), і СОБ зі схожими стратегіями об'єднуються в однорідні групи;

4 Керівництво оцінює бізнес-стратегії усіх підрозділів підприємства щодо їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, які необхідні кожному підрозділу.

Портфельні матриці дають змогу узагальнити результати розробки стратегії і подати їх наочно. Простота цих методів оманлива, бо вони вимагають об'єктивної інформації про стан ринку, про сильні та слабкі сторони підприємства і його основних конкурентів.

Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє.

Найбільш відомі підходи запропоновані Бостонською консультаційною групою і консультаційною фірмою McKinsey. Однак у будь-якій портфельній матриці різні види бізнесу оцінюються тільки за двома критеріями, при цьому безліч інших факторів (якість продукції, інвестиції тощо) не враховуються.

6.2 Матриця Бостонської консультаційної групи

Матриця Бостонської консультаційної групи (портфельна матриця БКГ) дозволяє визначити ефективність і доцільність виробництва і реалізації певного товару, виробленого організацією. За результатами аналізу формулюють пропозиції, виробництво яких продуктів варто припинити, а які, навпаки, розвивати.

Методика БКГ передбачає побудову матриці. *По вертикалі* відзначаються темпи зростання («низькі» і «високі») ринку товарів. *По горизонталі* – частка на ринку, яку займає товар даної організації (рисунок 6.1).

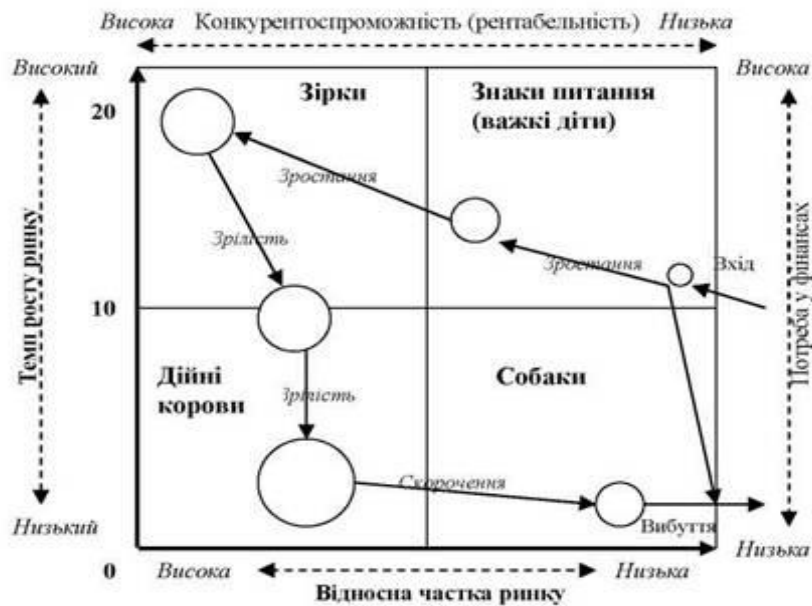


Рисунок 6.1 – Матриця зростання / частки Бостонської консультативної групи [23]

Усі товари, що виробляються і реалізуються організацією, розміщуються в даній матриці. Вони позначаються кругом, сегменти якого відображають частку даного товару, виробленого організацією, в загальному обсязі ринку. В результаті кожен товар потрапляє в один з чотирьох квадратів і отримує відповідну характеристику:

- «зірки» займають провідні позиції в галузі, що швидко розвивається; дохід від їх реалізації швидко реінвестується у виробництво та продаж цього товару, бо ринок зростає, тож доцільно використовувати момент для отримання більшої частки, що у свою чергу вимагає витрат на розширення виробництва та активізацію маркетингових зусиль;

- «дійні корови» займають провідні позиції у все ще відносно стабільній або галузі, яка вже скорочується; дохід від них частково спрямовується на просування «зірок» та фінансування заходів щодо виведення «диких котів» на ринок;

- «дикі коти» («важкі діти», «знаки питання») – продукція швидкозростаючих галузей, але частка організації на ринку мала, а перспективи неясні; на цьому етапі «дикі коти» майже не приносять прибутку та вимагають особливої уваги. Однак за сприятливих обставин можуть перейти до категорії «зірки»;

- **«собаки»** продаються на ринках, що скорочуються, і не є перспективними; вони залишають ринок і потрібно використовувати ситуацію, щоб спробувати «зняти вершки», а потім залишити ринок.

Динамічний корпоративний портфель може мати такі траєкторії:

- **«траєкторія розвитку новатора»**. Інвестуючи в НДДКР кошти, отримані від продажу товарів – «молочних корів», компанія виходить на ринок із принципово новим продуктом, який займає місце «зірок»;

- **«траєкторія послідовника»**. Доходи від продажу товарів «дійної корови» вкладаються в «проблемний» товар, в якому домінує лідер ринку. Якщо ж фірма обирає агресивну стратегію збільшення частки ринку, то товар – «дикий кіт» стає «зіркою»;

- **«траєкторія відмови»**. Через недостатні інвестиції товар «зірка» втрачає позиції лідера ринку і стає проблемним продуктом;

- **«траєкторія постійної посередності»**. Продукт – «дика кішка» не може збільшити свою частку на ринку, і він переходить на наступну стадію (продукт – «собака»).

6.3 Матриця Мак-Кінсі, або «екран бізнесу»

Більш складним варіантом портфельної моделі, що долає недолік матриці БКГ, є багатофакторна матриця Мак-Кінсі, запропонована компанією General Electric за участю консалтингової фірми Mc Kinsey. Привабливість ринку і конкурентна позиція в матриці оцінюються на базі великої кількості показників. Слід використовувати 10-бальну шкалу для оцінки цих показників (рисунок 6.2).

Уся безліч показників, що характеризують привабливість ринку, може бути розділена на чотири групи: розмір і темп зростання ринку; якість ринку; конкурентна ситуація; вплив зовнішнього середовища.

Експертним шляхом визначають вагу і бальні оцінки перерахованих груп показників для стратегічних господарських підрозділів, на підставі яких слід розрахувати сумарну зважену оцінку привабливості ринку. Отримана оцінка визначає

положення стратегічних господарських підрозділів у матриці по вертикалі.



Рисунок 6.2 – Матриця Мак-Кінсі «привабливість – конкурентоспроможність» [23]

Усі показники, що характеризують позицію стратегічних господарських підрозділів у конкурентній боротьбі, можуть бути об'єднані в чотири групи: позиція на ринку; потенціал виробництва; потенціал НДДКР; потенціал персоналу.

Експертним шляхом визначають вагу і бальні оцінки груп показників для всіх стратегічних господарських підрозділів. Слід розрахувати сумарну зважену оцінку конкурентної позиції стратегічних господарських підрозділів, яка визначає їх положення в матриці по горизонталі.

Матриця Мак-Кінсі доповнює матрицю БКГ, даючи змогу оцінити положення кожного підрозділу в портфелі організації з точки зору привабливості ринку та займаної на ньому позиції і пропонуючи можливі стратегічні рішення у галузі інвестицій.

Всі стратегічні господарські підрозділи відповідно до їх положення у матриці Мак-Кінсі можна об'єднати в групи за принципом пріоритетності інвестицій: мають високий, невизначений і низький пріоритет інвестицій. Рекомендовані стратегії для стратегічних господарських підрозділів:

- з високим пріоритетом інвестицій – стратегія зростання інвестування;

- з низьким пріоритетом інвестицій – стратегії «збору врожаю» або скорочення, тобто продовження діяльності без інвестицій;

- з невизначеним пріоритетом інвестицій стратегічні рішення приймаються в залежності від характеру ситуації, тобто на основі додаткової інформації, отриманої при нових дослідженнях.

При розробці рекомендованих варіантів стратегій для окремих стратегічних господарських підрозділів необхідно виходити не тільки з оцінки положення в побудованих матрицях, а й зі співвідношення різних стратегічних господарських підрозділів у портфелі організації.

Для оцінки стратегічної привабливості портфеля організації необхідно проаналізувати: чи достатньо в портфелі стратегічних господарських підрозділів, що діють на дуже привабливих ринках; чи не забагато стратегічних господарських підрозділів, що мають слабку конкурентну позицію; чи витримується необхідна пропорція між стратегічними господарськими підрозділами, що знаходяться на стадіях зародження і зростання, а також зрілості і спаду; чи досягається необхідний баланс між стратегічними господарськими підрозділами, які створюють грошову готівку, які споживають готівку та ін.

ЛЕКЦІЯ 7. Стратегічний потенціал підприємства та його конкурентоспроможність

План

7.1 Загальна оцінка стратегічного потенціалу.

7.2 Конкурентоспроможність потенціалу: сутність та оцінка.

7.3 Базові стратегії конкуренції.

7.1 Загальна оцінка стратегічного потенціалу

Стратегічний потенціал підприємства є інтегрованою й повною характеристикою його розвитку. Він розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення

стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. Галуззю його застосування є оцінка перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку. У процесі реалізації цієї мети процес формування стратегічного потенціалу підприємства спрямований на вирішення ряду основних завдань [22], а саме, забезпечити:

- > високі темпи економічного розвитку підприємства в рамках розробленої стратегії і реалізації довгострокових стратегічних цілей;

- > максимізацію прибутків від господарсько-економічної діяльності;

- > мінімізацію витрачених ресурсів на основі максимального використання власних резервів, зниження ресурсовитрат і застосування ресурсозберігаючих технологій;

- > мінімізацію економічних ризиків для уникнення фінансових втрат;

- > стабільність функціонування й стійкості підприємства.

Складовими стратегічного потенціалу підприємства є його спроможність до проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності; прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту; аналізу та прогнозування кон'юнктури ринків ресурсів та капіталу, розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для залучення необхідних ресурсів; забезпечення стійкості підприємства до негативних змін у зовнішньому середовищі функціонування шляхом розробки та реалізації ефективних захисних стратегій; ефективного використання інвестиційних можливостей розвитку ресурсного потенціалу.

7.2 Конкурентоспроможність потенціалу: сутність та оцінка

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу порівняно з підприємствами-конкурентами. Для її оцінки застосовують:

- ринкові показники (частка підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринку, участь і частка в експорті тощо);
- показники інноваційної діяльності (темпи оновлення номенклатури продукції, кількість проданих ліцензій і виданих патентів);
- показники виробничої діяльності (обсяг реалізованої продукції, динаміка випуску, структура);
- показники маркетингової діяльності (витрати на рекламу, витрати на маркетинг та їх ефективність);
- фінансові показники (прибуток, рентабельність тощо).

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи [22]:

1) за напрямком формування інформаційної бази:

- *критеріальні* – за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими;

- *експертні* – прості у використанні, не потребують збору повної інформації про конкурентів, бо ґрунтуються на досвіді фахівців. Але іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки;

2) за способом відображення кінцевих результатів:

- *графічні* – забезпечують найкраще сприйняття кінцевих результатів оцінки, відтворених графічним чином (рисунок, графіки тощо);

- *математичні* – базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Вони є найточнішими, хоч потребують

складних математичних розрахунків та спеціальної підготовки працівників;

- *логістичні* – є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях;

3) **за можливістю розробки управлінських рішень:**

- *одномоментні* – оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу;

- *стратегічні* – дають змогу оцінити стан конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату та стратегічних заходів щодо поліпшення потенціалу;

4) **за способом оцінки:**

- *індикаторні* – ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Індикатор – це сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів об'єкта дослідження і розробити рекомендації щодо підвищення результативності функціонування об'єкта;

- *матричні* – процеси конкуренції розглядаються в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи ці методи, управлінці оцінюють рівень конкурентоспроможності потенціалу як свого підприємства, так і конкурентів, що допомагає розробити стратегію поведінки на ринку.

7.3 Базові стратегії конкуренції

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії: ***лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни), диференціація (товару і ринку), фокусування.***

Лідерство за витратами – продаж масових стандартних товарів (послуг) за нижчими цінами, ніж конкуренти, за рахунок зменшення витрат або шляхом реклами за сталими цінами. Низька собівартість продукції є основою для цін. Це низька вартість порівняно з конкурентами і означає зосередження на завоюванні більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію [8]. Перевагами стратегії, що розглядається, є:

для конкурентів – компанії з найменшими витратами мають кращі конкурентні позиції на насичених ринках, з домінуючою ціновою конкуренцією. Фірма має можливість розширити частку ринку за рахунок низьких цін і отримати більший або рівний граничний прибуток по філії;

для споживачів – більш низькі ціни лідера стимулюють придбання його продукції, відшкодовуючи виробничі витрати та забезпечуючи прибуток фірми. В умовах обмеженого ринкового попиту деякі найдорожчі товари залишаються нереалізованими;

для постачальників – більша частка ринку дозволяє «взяти на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає впоратися (шляхом переговорів та вертикальної інтеграції різних типів) із зростанням цін на придбання ресурсів. У іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля щодо скорочення витрат або залишити компанію ізольованою від постачальників через рівень цін, який вона готова платити за сировину та матеріали;

для компаній, які потенційно можуть увійти в галузь, лідерська позиція означає лише місце компанії у галузі та не впливає безпосередньо на рішення про вступ до всіх інших компаній галузі. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, який вказує на рівень витрат, яких необхідно досягти, щоб успішно конкурувати на цьому ринку.

Лідерство за витратами / ціною пов'язане з такими **ризиками**:

1) ризик «технологічного прориву» нівелює попередні інвестиції у вдосконалення виробничих процесів та збільшення ефективності;

2) ризик зниження еластичності товару за ціною на основі зростаючих вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;

3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення ідентичних потреб;

4) насичення ринку у разі зміни потреб.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товарів даного підприємства щодо продукції конкурента (диференціація товарів) або зміна іміджу підприємства та його частки на тому ж ринку щодо конкурентів (ринок диференціації). Іншими словами, диференціація – це пропонування товару кращої якості та

дизайну, ніж у конкурентів; розширення асортименту товарів або звуження його (зосередження на диференціації); уникнення цінової конкуренції шляхом переходу на інший сегмент ринку; виготовлення або модифікація існуючих товарів для потреб певних груп споживачів тощо [9].

Диференціація має певні **переваги** [23]:

для конкурентів – компанія захищена від стратегій суперників наявністю торгових марок, брендів або відомим ім'ям виробника;

для споживачів – високоякісна продукція, орієнтована на задоволення певних потреб, підвищує лояльність покупців до конкурентоспроможного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за свою прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати більш високі ціни;

для постачальників – високі ціни на кінцеву продукцію дають змогу отримувати вигідний граничний прибуток і налагоджувати відносини з потужними постачальниками, вибираючи їх за критеріями високоякісних поставок. Це зміцнює економічні позиції виробника, особливо в обмеженій кількості будь-якої сировини та компонентів.

Використання диференціації пов'язане з такими **ризиками** [8]:

1) високі ціни, які відображають додаткові витрати на диференціацію товару, можуть згодом перестати визначатися споживачем із додатковими вигодами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих брендів (усвідомлюючи необхідність економії);

2) споживач може зробити висновок, що стандартизовані товари зручніше споживати, ніж диференціювати, особливо коли стандартні характеристики легше доповнювати іншими товарами інших галузей, які споживаються одночасно;

3) конкуренти здатні імітувати продукцію лідера в диференціації галузі до такої міри, що споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, крім того, імітація можлива при менших витратах, ніж виробництво основного товару, що імітується.

Фокусування означає зосередження уваги на вузькій спеціалізації, зосередження зусиль компанії (СОБ, СБЦ) в одному

з сегментів ринку; на окремій групі споживачів; на певній групі товарів; на низьких витратах [9].

Вибір такої стратегії залежить від можливостей підприємств обслужити вузький сегмент ринку з його особливими вимогами краще, ніж конкуренти, які орієнтовані на більш широкий спектр потреб.

Стратегія фокусування – це глибша диференціація продукції, виробленої фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) у передбачених сегментах. Іноді обидва боки цієї стратегії реалізуються одночасно. Окремий сегмент ринку має ті самі закономірності, що і при реалізації базових стратегій: «лідерство за витратами (цінами)» та «лідерство в диференціації товару» щодо ринку в цілому [22].

ЛЕКЦІЯ 8. Розробка стратегії на корпоративному рівні

План

8.1 Сутність корпоративної стратегії.

8.2 Корпоративні стратегії диверсифікації.

8.1 Сутність корпоративної стратегії

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства, розповсюджується на всю компанію і охоплює всі напрями діяльності. Вона складається з дій, що виконуються для затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, і підходів, які використовуються для управління справами підприємства. Рисунок 8.1 містить основні елементи, що формують стратегію диверсифікованого підприємства.

Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства передбачає чотири види дій.

1 *Дії для досягнення диверсифікації.*

2 *Кроки для поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє підприємство.*

3 *Визначення шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу.*

4 *Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі.*

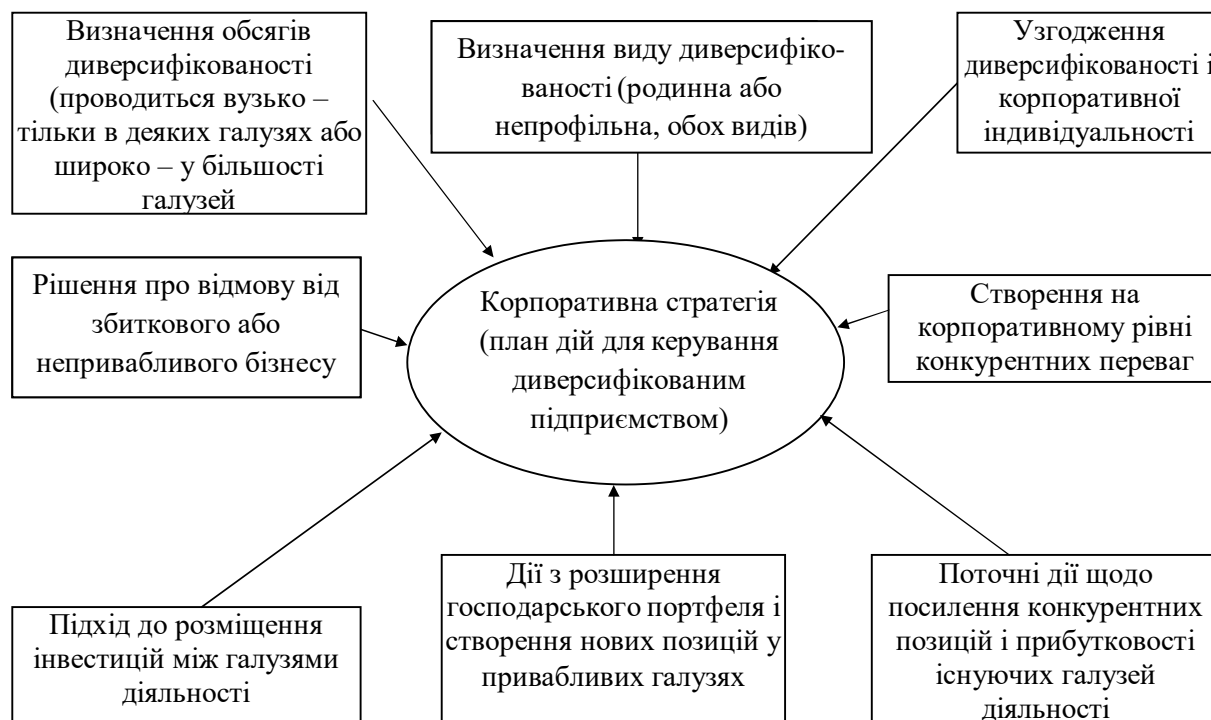


Рисунок 8.1 – Зміст корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства [22]

8.2 Корпоративні стратегії диверсифікації

Диверсифіковане підприємство доцільно розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності. У зв'язку з цим виникає проблема розробки стратегії для мультибізнесу. Корпоративна стратегія диверсифікованого підприємства концентрується так:

а) на діяльності з просування підприємства в галузі, обраній для диверсифікації;

б) заходах з оптимізації довгострокового управління портфелем ділової активності підприємства за умови, що диверсифікація вже досягнута;

в) спробах використовувати будь-які стратегічні переваги, пов'язані з господарським портфелем підприємства, і перетворити їх на конкурентну перевагу;

д) оцінці перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і концентрації корпоративних кадрових ресурсів у тій галузі, де існують реальні перспективи зростання.

На рисунку 8.2 подано можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованого підприємства.

		Конкурентна позиція	
		Слабка	Сильна
Темпи зростання	Високі	Стратегічні можливості: 1) перегляд ступеня концентрації в одній галузі (для збільшення товарообігу) 2) купівля іншої фірми в тій самій галузі (для посилення конкурентної переваги) 3) вертикальна інтеграція (якщо вона підсилює позиції фірми) 4) диверсифікація 5) злиття або продаж сильнішій фірмі 6) закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості: 1) продовження концентрації в одній галузі 2) міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку) 3) вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми) 4) диверсифікація в суміжні галузі (для перенесення досвіду і знань з базової галузі)
	Низькі	Стратегічні можливості: 1) перегляд стратегії концентрації в одній галузі (для збільшення товарообігу) 2) злиття з конкуруючою фірмою для посилення конкурентних переваг 3) вертикальна інтеграція (якщо вона істотно укріплює позиції фірми) 4) диверсифікація 5) «зняття вершків» і відхід з ринку 6) ліквідація	Стратегічні можливості: 1) міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку) 2) диверсифікація в суміжні галузі 3) диверсифікація в нові галузі 4) спільні підприємства в нових галузях 5) вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми) 6) продовження стратегії концентрації (зростання за рахунок відвойовування частки ринку у слабких конкурентів)

Рисунок 8.2 – Можливі корпоративні стратегії, відповідні положенню на ринку недиверсифікованого підприємства [23]

При сильній конкурентній позиції і високих темпах зростання ринку підприємство має декілька варіантів поведінки, найкращим з яких є продовження концентрації на єдиному виді

бізнесу. Далі, коли зростання на даному ринку почне сповільнюватися, доцільно диверсифікувати діяльність підприємства з метою мінімізації ризику і використання накопиченого досвіду в інших галузях.

Коли діяльність підприємства характеризується високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією, необхідно вирішити проблему посилення конкурентних позицій. На швидкозростаючому ринку навіть слабкі підприємства можуть поліпшити своє положення.

Підприємства із слабкою конкурентною позицією на повільно зростаючому ринку мають переглянути існуючу стратегію, розглянути можливість злиття або поглинання, диверсифікації в інші галузі.

Сильні підприємства в умовах повільнозростаючої галузі мають розглянути стратегії використання надлишку грошових коштів для початку диверсифікації. Оптимальною стратегією є диверсифікація в галузі, де підприємство найкращим чином використовує наявний потенціал.

Основними критеріями оцінки доцільності диверсифікації є:

- 1) критерій привабливості (сприятливі умови для конкуренції і ринкового середовища, сприятливої довгострокової рентабельності);
- 2) критерій «витрати на входження»;
- 3) критерій додаткових вигод.

На рисунку 8.3 подано процес трансформації від моновиробництва до диверсифікованого підприємства.

Таким чином, існують такі стратегії диверсифікації:

- стратегії входження в нову галузь (поглинання, «з нуля», спільне підприємство);
- стратегії диверсифікації у неспоріднені галузі;
- стратегії згортання і ліквідації;
- стратегії реструктуризації, відновлення і економії;
- стратегії багатонаціональної диверсифікації.

ЛЕКЦІЯ 9. Реалізація стратегії, контроль і оцінка

План

9.1 Ключові завдання реалізації стратегії.

9.2 Корпоративна культура, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії.

9.3 Основи політики дій керівництва підприємства в стратегічній галузі.

9.4 Сутність та призначення процесу стратегічного контролю.

9.5 Етапи стратегічного контролю у процесі стратегічних перетворень.

9.1 Ключові завдання реалізації стратегії

Коли стратегічний план розроблено, перед менеджером стоїть завдання перетворити його на дії і добрі результати. Побудова організації, здатної здійснити стратегію, має включати [23]:

- розробку внутрішньої організаційної структури виходячи з потреб стратегії (рисунок 9.1);

- створення відмітних переваг, на яких базується стратегія;

- вибір людей на ключові позиції.

Розробка бюджету, що забезпечує реалізацію стратегії, передбачає:

– наділення кожної організаційної одиниці бюджетом, який буде забезпечувати виконання її частини стратегічного плану;

– контроль за ефективним використанням ресурсів.

Створення внутрішніх адміністративних забезпечувальних систем вимагає: визначення і управління політиками і процедурами, що впливають на стратегію; розробки адміністративних і оперативних систем для дії у стратегічно критичних ситуаціях.

Розробка системи оплати і заохочення має включати: мотивацію організаційних одиниць і персоналу на користь реалізації стратегії; розробку системи матеріального і морального заохочення; розвиток управління по результатах.

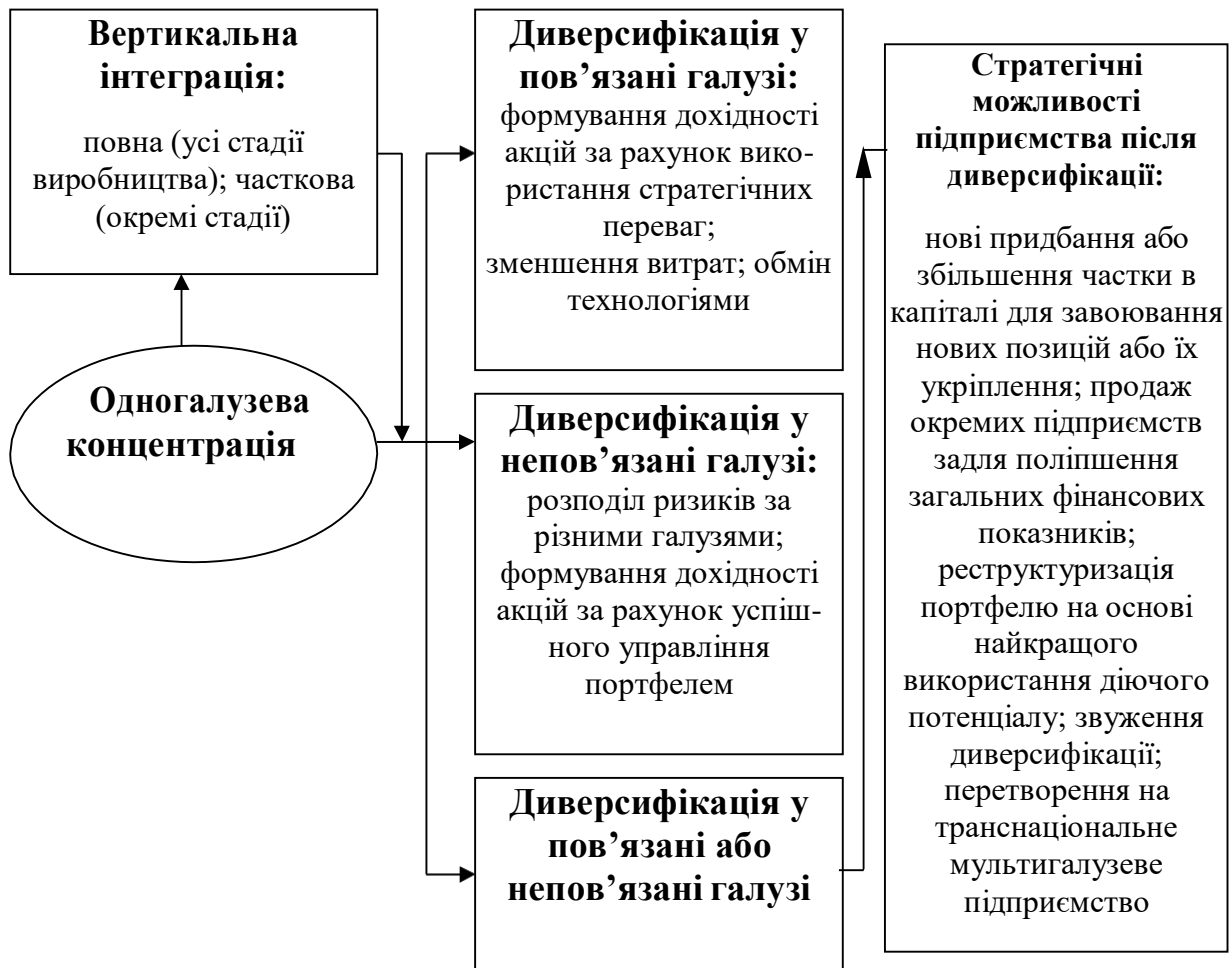


Рисунок 9.1 – Варіанти стратегії корпорації

Розвиток корпоративної культури стосовно стратегії включає: встановлення приватних показників; визначення етичних стандартів; створення робочої обстановки підтримки стратегії; виховання духу роботи на високому культурному рівні.

Стиль стратегічного керівництва вимагає: управління процесом зростання показників, культури підприємства і сприяння стратегії; підтримки організаційних інновацій і нових можливостей; участі в політиці реалізації стратегії, підтримці виробничих можливостей і організаційного консенсусу; упору на етичні стандарти в поведінці; ініціативи коректуючих дій для поліпшення методів реалізації стратегії.

9.2 Корпоративна культура, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії

Культура корпорації базується на основних етичних нормах і принципах діяльності.

До *етичних норм* належать: чесність і дотримання закону; вирішення конфліктів інтересів; доброзичливість у торгівлі і ринковій практиці; використання внутрішньої інформації для гарантування безпеки бізнесу; підтримка взаєностосунків і практики прибутковості; оплата за виконану справу; використання інформації з інших джерел; політична активність; захист внутрішньої інформації; використання активів, ресурсів і власності підприємства; оплата за контрактами і векселями.

Загальними принципами діяльності підприємства можуть бути: першочергове значення споживачів і їх обслуговування; зобов'язання щодо якості; зобов'язання щодо інновацій; повага до індивідуальності службовців і зобов'язання підприємства по відношенню до них; важливість дотримання чесності, прямої і етичних норм; повага до акціонерів; повага до фірм-постачальників; корпоративна товариськість; важливість захисту довкілля.

Основні принципи діяльності корпорації потрібні для розробки її структури, мистецтва організації, відмітних переваг, бюджету, забезпечувальних систем, мотивацій, політик і процедур, культури. Чим глибше використання принципів в адміністративній практиці, тим могутніша стратегія може бути створена.

Фірма Мак-Кінсі розробила рамкову конструкцію для оцінки принципів у семи галузях діяльності підприємства [8]:

- 1) стратегії (strategy);
- 2) структурі (structure);
- 3) принципах, позиції і філософії (shared value);
- 4) підходах до штабної діяльності і її орієнтації на персонал (staff);
- 5) адміністративній практиці, процедурах щоденної діяльності, яка включає систему винагород, формальну і неформальну політику, розробку бюджетів, фінансового управління і контролю (systems);

б) організаційного мистецтва, можливостей і відмітних переваг (skills);

7) стилю керівництва (style).

Ця конструкція була названа 7S (рисунок 9.2).

Принципи діяльності є ядром організаційної діяльності. Вони визначають стратегії, провідні принципи: «хто ми? що робимо? куди йдемо? які принципи сповідуємо?». Вони описують корпоративну культуру. Одночасно схема 7S указує на взаємозв'язок різних галузей адміністративної діяльності керівництва і на те, що в кожен з них мають бути внесені зміни при зміні інших, а особливо – стратегії підприємства.

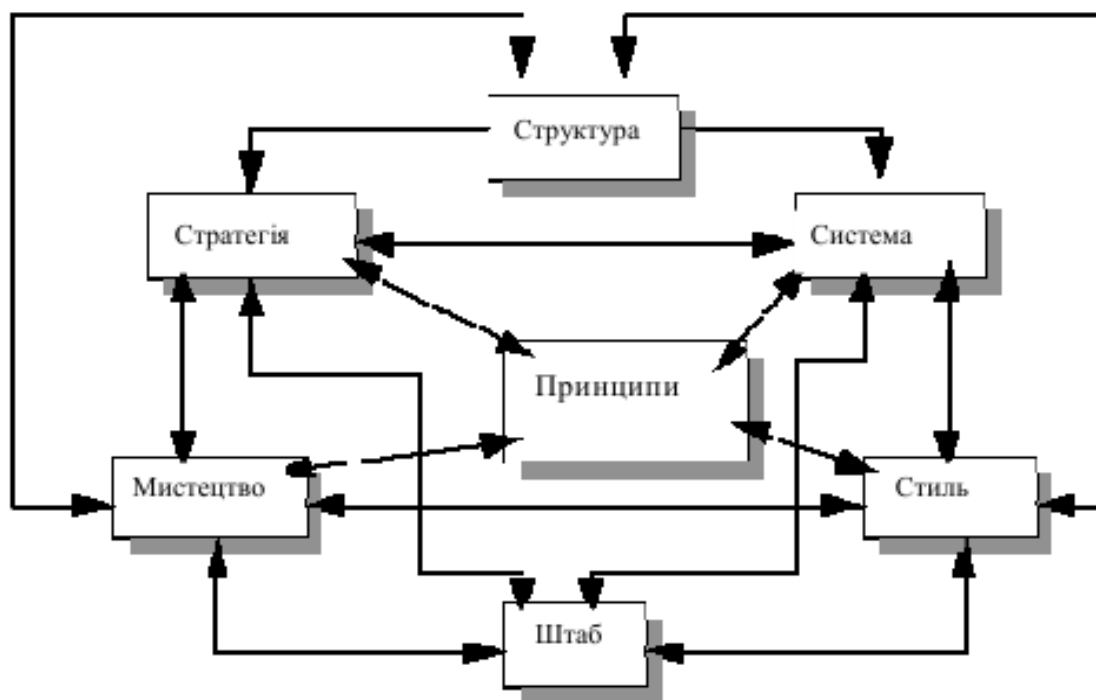


Рисунок 9.2 – Схема 7S взаємного впливу адміністративних галузей діяльності (схема Мак-Кінсі) [22]

9.3 Основи політики дій керівництва підприємства в стратегічній галузі

Проблема стратегічного керівництва підприємства полягає в діагностиці ситуації і виборі одного або декількох шляхів володіння нею. При цьому можна виділити шість основних дій керівництва [9]:

1) залишатися на висоті того, що відбувається, і шукати шляхи кращих дій (контролювати ситуацію);

2) просувати культуру, при якій дії підприємства щодо реалізації стратегії стають енергійнішими;

3) підтримувати функціонування організації в умовах, що змінилися, готуватися не втратити нові можливості і «кипіти» при інноваційних ідеях;

4) створювати консенсус думок, брати участь у формулюванні стратегії і політики її реалізації, зберігаючи «борцівську стійку»;

5) просувати етичні норми в практику підприємства;

б) робити те, що коректує дії з виконання стратегії і у всій стратегічній галузі.

Останні дослідження стратегічного управління на дев'яти найбільших підприємствах США показали, що менеджерам краще дотримуватися такої політики:

– дозволяти слабо підтримуваним у фірмі ідеям «вмирати своєю смертю»;

– створювати добре підтримуваним ідеям, але неприйнятним для менеджера, додаткові бар'єри і тести (це краще, ніж відкрита опозиція);

– для повністю неприйнятних пропозицій створювати обстановку, яка сприятиме негативним висновкам підлеглих менеджера;

– прагнути до того, щоб основне число негативних рішень складало результат консенсусу різних груп менеджменту. Резервувати своє персональне вето для серйозних питань і критичних моментів;

– керувати стратегією, а не диктувати її (небагато наказів, рішень до досягнення консенсусу);

– ставитися підозріло до символічних дій і положень, які можуть стимулювати небажані дії;

– піклуватися про те, щоб всі головні сили, що діють на підприємстві, були представлені у вищому менеджменті;

– залучати нових людей і нові ідеї до розгляду змін, щоб виключити можливість появи їх надалі як систематичного протистояння іншим поглядам;

– мінімізувати незахищеність своєї власної позиції у суперечках, особливо щодо дуже дискусійних моментів, і в ситуаціях, які опозиція може використовувати для нападу.

9.4 Сутність та призначення процесу стратегічного контролю

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку [2].

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

Потреба в стратегічному контролі обумовлена правильністю реалізації обраної стратегії, відповідністю її поставлених цілей та умов динамічного зовнішнього середовища і забезпеченням своєчасної реакції на них. Контролюється хід виконання заходів стратегічного плану: строки, витрати, якість.

Особливістю стратегічного контролю є те, що основні предмети контролю – це зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі та місія.

Контрольні операції мають аналітичний та оціночний характер.

Контрольні оцінки є основою для прийняття координаційних рішень, тобто системи управлінських рішень за планами, організацією й стимулюванням учасників стратегічного проекту.

Основними завданнями стратегічного контролю є:

- встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії й визначення для них рівня витрат;
- відведення пріоритету оцінці окупності витрат, а не виконання бюджету при контролі фінансуванні стратегічних заходів;
- проведення оцінки окупності витрат у кожній контрольній точці протягом прогнозованого життєвого циклу продукції.

9.5 Етапи стратегічного контролю у процесі стратегічних перетворень

У загальному вигляді процес контролю в рамках підприємства включає наступні етапи.

На *першому* етапі здійснюється вибір складу контрольованих параметрів (стандартів) і визначаються їхні фактичні значення.

На *другому* етапі відбувається зіставлення фактичних результатів діяльності підприємства в різних галузях із установленими контрольними стандартами.

Третій етап процесу контролю передбачає вибір певної лінії поведінки управлінського працівника – нічого не вживати, усунути відхилення, що виникли, або переглянути контрольні стандарти.

ЛЕКЦІЯ 10. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства

План

10.1 Методологія стратегічного планування логістики підприємства.

10.2 Характерні особливості стратегічного планування логістичної діяльності підприємства.

10.3 Реалізація стратегічного планування логістичної діяльності підприємства.

10.4 Розробка стратегічного плану логістики підприємства.

10.1 Методологія стратегічного планування логістики підприємства

Стратегічне планування – це основна функція стратегічного управління підприємством. Визначає раціональне поєднання перспективних планів діяльності підприємства, встановлення чіткого порядку їх розробки, визначення планових показників і критеріїв оцінки діяльності персоналу, здійснення планів і контроль за їх виконанням [2].

Планування складає основу системи логістичного управління підприємства при виконанні будь-якої з характерних для неї функцій. Це деяка система методичних прийомів (робіт та процедур), виконання яких у певній послідовності дає змогу забезпечити ефективність управлінських рішень. Дотримання принципу системної єдності етапів *«стратегічне планування → бізнес-планування → перспективне планування → поточне планування → оперативне планування»* дає змогу послідовно та дозовано розкривати невизначеності, що пов'язані з зовнішнім середовищем діяльності підприємства, а також стан самого підприємства як бізнес-системи і його окремих підсистем (окремих виробництв і підрозділів).

Нехтування одним з елементів такої системи може призвести до [2]:

- зниження точності планування, а відповідно, до зниження ефективності рішень, що приймаються;
- підвищення ризику при прийнятті управлінських рішень.

Стратегічне планування у системі логістичного менеджменту – це організаційне стратегічне передбачення, внутрішня координація, розподіл ресурсів між декількома напрямками логістичної діяльності підприємства з метою її адаптації до очікуваних змін зовнішнього середовища. *Стратегічне планування логістики* принципово відрізняється від інших видів планування, що полягає не у ступені деталізації плану, цілях чи виборі горизонту планування, а насамперед у спрямуванні вектору планування. Воно являє собою набір дій і рішень, що прийняті керівництвом і які ведуть до розробки специфічних логістичних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей.

10.2 Характерні особливості стратегічного планування логістичної діяльності підприємства

Характерними особливостями стратегічного планування логістики підприємства є такі:

- 1) мотивація цілеспрямованого розвитку творчої діяльності персоналу служби логістики щодо встановлення постійних

зв'язків з постачальниками, покупцями і кінцевими споживачами, що ґрунтуються на довірі і взаємній вигоді;

2) швидке реагування органів управління підприємства на зміни зовнішньої ситуації та інші непередбачувані ситуації, що поєднуються з гнучкістю його функціонування на конкурентному ринку за рахунок прийняття дієвих управлінських рішень.

Основним завданням служби логістики є вирішення поточних питань довгострокового планування як виробничо-господарської діяльності підприємства у цілому, так і логістики зокрема.

У системі логістичного менеджменту стратегічне планування конкретизується у ході розробки щорічних планів логістики, над складанням яких працює також і персонал служби логістики (рисунк 10.1).

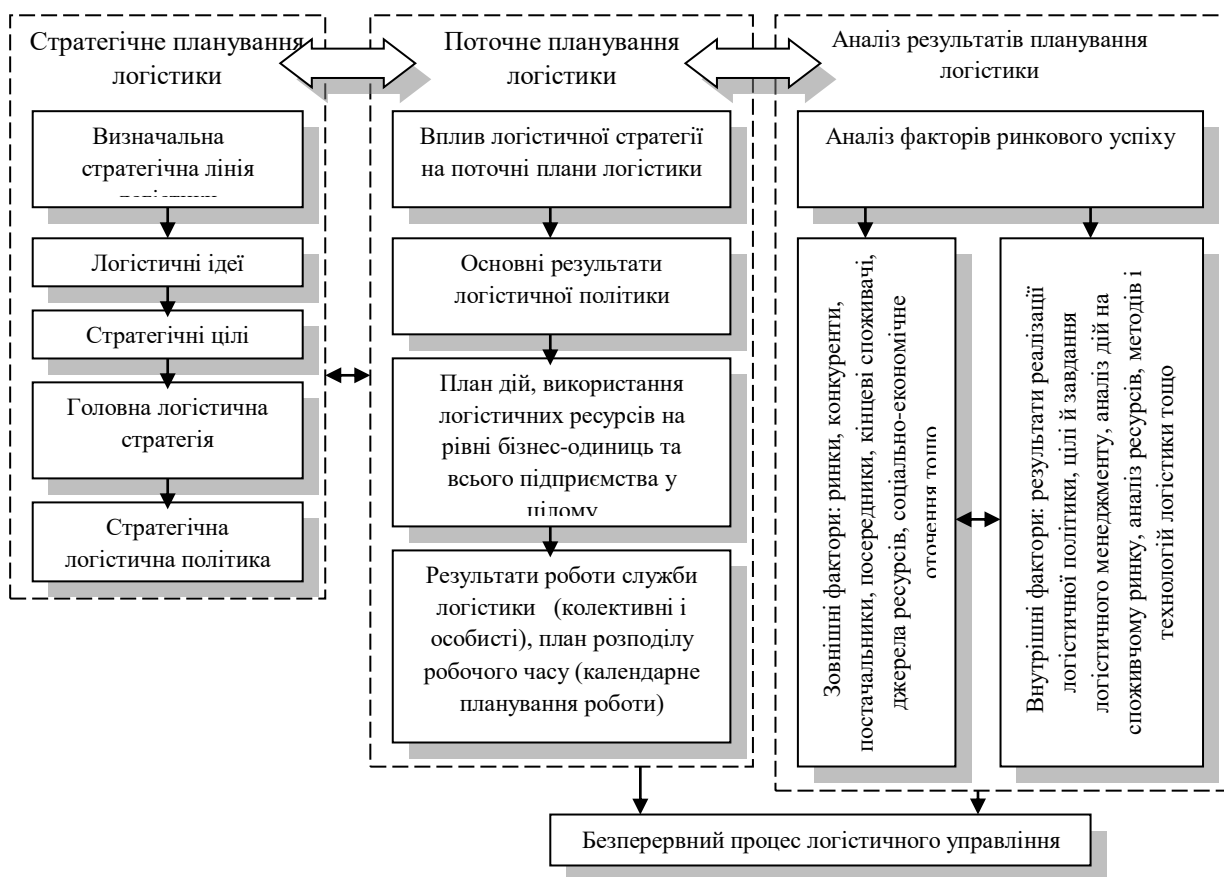


Рисунок 10.1 – Загальна схема планування логістики підприємства

10.3 Реалізація стратегічного планування логістичної діяльності підприємства

Стратегічне планування логістики реалізується через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та організаційне стратегічне передбачення. Воно визначає вибір з певної множини альтернатив найкращої конфігурації системи логістичного управління з врахуванням параметрів замовлень клієнтів (терміни поставок, ціни, кількість, технологія виготовлення, сервіс тощо); характеристик досяжних на даний момент часу компетенцій підприємства (виробничі потужності, витрати тощо).

Стратегічне планування логістики підприємства не має розглядатися як безперечна гарантія його майбутнього успіху на конкурентному ринку, оскільки воно має такі обмеження:

1) стратегічне планування логістики не забезпечує можливості прийняття майбутніх рішень. Стратегічне планування надає підприємству лише загальний напрям руху, що базується на певних припущеннях;

2) стратегічне планування логістики не є макетом майбутнього;

3) стратегічне планування логістики не може вирішувати критичні ситуації, які загрожують розвитку підприємства;

4) стратегічне планування логістики не визначає всіх критичних факторів, які пов'язані з логістичною діяльністю підприємства.

Метою стратегічного планування логістики є уточнення цілей і завдань конкретних напрямів логістичної діяльності з врахуванням більш глибокого дослідження зовнішнього середовища та можливостей підприємства до адаптації в умовах змін.

Основні завдання стратегічного планування логістики [8]:
вибір напрямів розвитку (реорганізації) системи логістичного управління підприємства;

техніко-економічне обґрунтування доцільності конкретного проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління підприємства;

розподіл ресурсів між перспективними, поточними, оперативно-календарними складовими логістичного менеджменту;

визначення джерел і порядку фінансування, розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності у рамках конкретної системи логістичного управління, включаючи обсяг продаж продукції та сервісу, прибутку, доходів тощо;

визначення основних вимог до кваліфікації і спеціальностей персоналу підприємства за реалізації проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління.

10.4 Розробка стратегічного плану логістики підприємства

Загальна схема розробки стратегічного плану логістики підприємства наведена на рисунку 10.2.

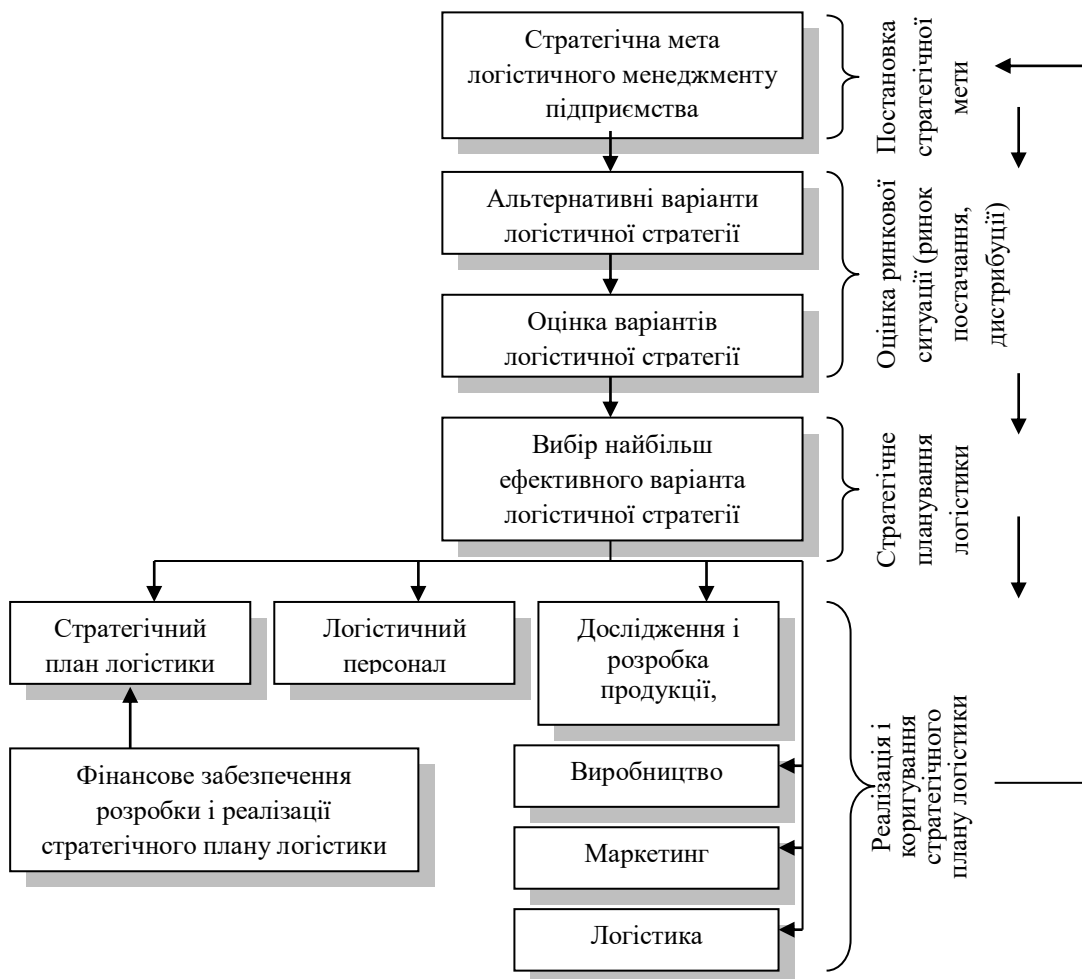


Рисунок 10.2 – Схема стратегічного планування логістики підприємства

Незалежно від розмірів та спеціалізації підприємства стратегічне планування логістики виконують у сім базових етапів (таблиця 10.1).

Таблиця 10.1 – Базові етапи стратегічного планування логістики

Етап	Завдання, що вирішуються
1	2
1 Формування логістичної стратегії підприємства	Довгострокова стратегічна орієнтація підприємства Встановлення основних конкурентів Визначення нових підходів до надання логістичних послуг Встановлення привабливості пропозицій логістичних послуг
2 Ситуаційний аналіз	Визначення можливостей логістичного менеджменту підприємства Встановлення логістичних ситуацій Вирішення логістичних завдань
3 Обґрунтування стратегічних цілей логістичного управління	Визначення конкретних стратегічних цілей Встановлення кількісних показників логістичної діяльності (дохід, прибуток, витрати тощо) Встановлення якісних показників логістичної діяльності (якість обслуговування споживачів, рівень інноваційності логістичних технологій, діловий імідж підприємства тощо)
4 Розробка стратегічного плану логістичного управління	Визначення механізмів формування розвитку логістичної стратегії, встановлення зв'язків з іншими функціональними стратегіями підприємства і загальною стратегією у цілому Визначення механізму формування і розвитку стратегічного партнерства підприємства з учасниками ланцюга поставок (постачальниками, дистрибуторами та кінцевими споживачами)
5 Удосконалення організаційно-управлінського механізму формування і розвитку системи логістичного управління	Формування кадрового потенціалу, який відповідає за функціонування системи логістичного управління Удосконалення діяльності служби логістики Підвищення ефективності системи мотивацій логістичного персоналу
6 Розробка поточних планів для реалізації логістичної стратегії	Конкретні заходи з реалізації логістичної стратегії Розробка сітьового графіка

Продовження таблиці 10.1

1	2
7 Контроль результатів стратегічного планування логістики	Встановлення контролю за виконанням стратегічного плану Введення кореляційних показників за необхідності коригування стратегічного плану

В основу стратегічного плану логістики покладений аналіз перспектив розвитку системи логістичного управління з оцінкою зовнішніх умов її функціонування. Найбільш важливий елемент такого аналізу – це комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства з акцентом на довгострокову перспективу підприємства в отриманні конкурентних переваг. На основі результатів такого аналізу формуються стратегічні цілі логістики та відпрацьовуються заходи для їх досягнення з врахуванням порівняльної оцінки альтернативних логістичних стратегій [22].

Стратегічне планування логістики спирається на чітко сформульоване програмне декларування органами управління підприємства напрямів його розвитку, викладення допоміжних цілей і завдань, зважений і розумний господарський портфель та стратегію розвитку.

Програмне декларування. Добре сформульоване програмне декларування логістичної орієнтації підприємства дає змогу працівникам підприємства відчувати себе безпосередніми учасниками загальної справи в удосконаленні логістичної системи, задає їм мету та підкреслює їх значимість.

План розвитку господарського портфелю. Основним інструментом галузі стратегічного планування логістики є аналіз господарського портфелю підприємства. Оцінюють стан всіх виробництв, що входять до складу підприємства. Стратегічний план логістики має розроблятися на основі порівняльного аналізу структур, з одного боку, необхідної для реалізації програми логістики підприємства, а з іншого боку, існуючої структури.

Стратегія розвитку системи логістичного управління. Вона розробляється на основі аналізу, що виконується на таких рівнях.

Рівень 1. Визначаються можливості, якими підприємство може скористатися при існуючих масштабах логістичної діяльності (можливості інтенсивного розвитку підприємства). Інтенсивний розвиток виправдовується у тих випадках, коли підприємство не до кінця використало можливості, які характерні для існуючих товарів та послуг, а саме: *глибоке входження на жорстко конкурентний ринок; розширення меж ринку; удосконалення логістичних послуг.* [2]

Рівень 2. Визначаються можливості інтеграції елементів системи логістичного управління з елементами системи вищого рівня (можливості зростання логістичної інтеграції підприємства), а саме:

регресивна логістична інтеграція – розширення впливу на своїх постачальників;

прогресивна логістична інтеграція – намагання підприємства отримати у своє володіння чи поставити під контроль систему дистрибуції;

горизонтальна логістична інтеграція – намагання підприємства отримати у своє володіння чи поставити під жорсткий контроль підприємства-конкуренти [2].

Рівень 3. Визначаються можливості, що відкриваються підприємству за межами вищої за ієрархією системи логістичного управління (можливості диверсифікаційного зростання підприємства) [2], а саме:

концентрична диверсифікація зростання полягає у поповненні своєї номенклатури послугами, які, з технічної, маркетингової та логістичної точки зору, схожі на існуючі послуги підприємства (здійснюється це для залучення споживачів з нових сегментів ринку);

горизонтальна диверсифікація зростання виконується за рахунок поповнення свого асортименту послугами, які не пов'язані з виробами, що вже випускаються, але можуть викликати зацікавленість споживачів [2];

конгломератна диверсифікація зростання полягає у поповненні асортименту послугами, які не мають жодного відношення ані до використовуваних підприємством технологій, ані до існуючих товарів і ринків [2].

Вибір типу зростання підприємства при стратегічному плануванні логістики відбувається з врахуванням необхідності забезпечити стійкий розвиток підприємства у випадку різкої зміни кон'юнктури ринку чи непередбачуваного зменшення логістичних потужностей.

ЛЕКЦІЯ 11. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

План

11.1 Сучасний стан стратегічного управління в Україні.

11.2 Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

11.1 Сучасний стан стратегічного управління в Україні

Потреба забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств в довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування, посилення конкуренції, зміни технологій, появи різноманітних нових цілей тощо висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління підприємством. Забезпечення ефективності і конкурентоспроможності підприємств у довгостроковому періоді в нестабільному агресивному ринковому середовищі забезпечує стратегічне планування.

Але на сьогодні застосування продуманої та ефективної стратегії є рідкістю для більшості вітчизняних підприємств. Багато хто з керівників не вбачає потреби у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це

середовище робить українські підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними в майбутньому.

Проблеми (труднощі) розробки вітчизняними підприємствами своєї стратегії об'єктивно обумовлені сьогодні і дефіцитом достовірної ринкової інформації, що обмежує можливість отримати оцінку середовища діяльності підприємства. Так зокрема, такий показник як «частка ринку» передбачує принаймні необхідність володіння інформацією про загальний обсяг ринку (хоча б на регіональному рівні) певного виду продукції. Але для вітчизняних умов величезного тіньового сектора економіки отримання відповідної інформації з офіційних загальнодоступних джерел є неможливим завданням, а власні дослідження є надзвичайно коштовними. Крім того, вкрай складно отримати інформацію щодо частки ринку конкурентів.

Важливим негативним (обмежувальним) фактором для вітчизняних підприємств щодо розробки стратегії та фактором, що впливає на рівень її адекватності й ефективності, є те що більшість класичних західних методик стратегічного позиціонування та аналізу є надміру теоретизовані та відносні.

Крім того, єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді не існує. Тому існує потреба постійно обирати найбільш адекватний і відповідний тип підприємств, тип менеджменту, який відповідає певному виду проблем. Стратегічний менеджмент не можна звести до уніфікованих рутинних схем і одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а треба до його запровадження на підприємстві підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення, власне, самої стратегії підприємства, пов'язане із великими зусиллями та витратами часу і ресурсів.

Отже, запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні є об'єктивно необхідним процесом у галузі організації управління бізнесом, який підвищує готовність компаній адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню поточних і стратегічних проблем, але поки що це на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод.

11.2 Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

На сьогодні основні засади і підходи стратегічного менеджменту українських підприємств запозичені переважно із розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій галузі невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія [8].

Особливо цікавим є досвід американських компаній, які понад 30 років застосовують стратегічне управління. У великих компаніях для розробки і реалізації стратегії створюється особлива структура управління, яка не була тотожна їх організаційній структурі. Базовим елементом цієї структури, через яку, власне, і реалізується стратегічний менеджмент на підприємстві щодо конкретного бізнесу, є СГЦ (стратегічні центри господарювання), які охоплюють виробничі відділення за такими ознаками: спільність ринку збуту; однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами для її розробки, виробництва і реалізації; наявність профільних конкурентів. Стратегії американських компаній націлені в основному на прискорення віддачі інвестицій і на підвищення вартості акцій.

Система стратегічного менеджменту в Японії набагато старша і застосовується набагато ширше. Особлива увага в системі стратегічного менеджменту на японських підприємствах приділяється розробці цілей, що складають основу довгострокового планування, а також змісту самого стратегічного плану. Японський підхід орієнтований в основному на збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції, що випускається. Відтак у японських компаніях широко застосовують такі стратегії: товарно-ринкові, маркетингу, конкуренції, інновації, експорту тощо.

Стратегічна ж проблематика підприємств в Україні має бути пов'язана не стільки із прискоренням віддачі інвестицій, із підвищенням вартості акцій чи із завоюванням нових ринків, скільки із загальною економічною кризою, критичним станом виробництва, негативними наслідками глобалізації тощо. Тому

Йдеться у першу чергу про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунт українських підприємств, із урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу у становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в такому) [9]:

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;

- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються, і можливу його еволюцію;

- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);

- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Більшість підприємств України має нестійкі конкурентні позиції і залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів може обирати оптимальні стратегічні підходи (наступальну, оборони, «збору врожаю», ліквідації тощо).

Наступальна стратегія потребує фінансових ресурсів для диверсифікації продукції або реструктуризації бізнесу шляхом реалізації стратегії зниження витрат. Цей стратегічний напрям

вимагає надійного аналітичного обґрунтування, грамотного менеджменту для реінвестування коштів, реорганізації діяльності.

Стратегія оборони може ґрунтуватися на поточних стратегіях розвитку і захисту досягнень, ослаблення загроз. Традиційним орієнтиром для стратегій оборони є збереження ринкового сегмента, частки продажів на ринку, прибутків тощо.

Стратегія «збору врожаю» може бути використана підприємствами, які втрачають позиції на певному сегменті ринку або готуються вийти з нього. Застосовують її і новачки на ринковому сегменті, який привабив можливістю «зняти вершки».

Стратегія ліквідації покликана забезпечувати подолання бар'єрів виходу з ринку і мінімізації витрат. Можливі також варіанти перепродажу бізнесу, злиття з іншою фірмою.

Стратегія спеціалізації фокусує увагу на продукті, послугі. Такий стратегічний підхід використовують невеликі підприємства.

Стратегія фокусування на якості націлює на унікальну якість, на неабиякі споживчі характеристики з подальшою спрямованістю на ексклюзивні вироби, послуги, на формування «своєї» клієнтури.

Стратегія зниження витрат більш придатна для підприємств з потужною виробничою базою і великими обсягами реалізації продукції. Для малих підприємств доцільно створювати спільні організаційні форми, кооперувати свої спеціалізовані виробництва.

ЛЕКЦІЯ 12. Розподіл ресурсів між перспективними, поточними, оперативно-календарними складовими логістичного менеджменту

План

- 12.1 Процес формування ресурсної стратегії.
- 12.2 Стратегія подолання ресурсних обмежень.
- 12.3 Стратегія управління ланцюжком постачання.
- 12.4 Стратегія ресурсозбереження.

12.1 Процес формування ресурсної стратегії

Ресурсні стратегії – це стратегії підтримки конкурентних переваг корпоративного портфельного набору продуктово-товарних стратегій, в яких визначаються дії підприємства у зонах стратегічних ресурсів (ЗСР), форми та методи кооперації постачання, політика розподілу, використання, поповнення та створення страхових запасів ресурсів [8].

Зона стратегічних ресурсів становить сегмент ринку, на якому діють організації-постачальники певних ресурсів, що можуть суттєво впливати на діяльність організацій-виробників кінцевого продукту за рахунок їх дефіциту, значної конкуренції або обмеженого доступу з інших причин.

До складу ресурсних стратегій, які підприємство може використати для підсилення своїх конкурентних переваг, належать:

- стратегія подолання ресурсних обмежень;
- стратегія управління ланцюжком постачання;
- стратегія ресурсозбереження.

12.2 Стратегія подолання ресурсних обмежень

Структуру основних ресурсів можуть створювати для організації ЗСР. Однак для різних підприємств та видів діяльності набір ЗСР може відрізнятися. Для розробки ресурсної стратегії важливо оцінити показники, що характеризують постачальників ресурсів. До їх складу належать: якість, ціна, час поставки ресурсу з моменту отримання замовлення, надійність виконання договірних зобов'язань (якість, час, обсяг) (таблиця 12.1).

Якщо постачальник поставляє кілька видів ресурсу можна визначити середню оцінку. Однак, може скластися ситуація, коли один ресурс вигідно купувати в одного постачальника, інший – в другого. Основним критерієм відбору ресурсів має бути співвідношення «ціна – якість».

Таблиця 12.1 – Схема оцінки постачальників ресурсів

Кри-терій	5 балів, дуже добре	4 бали, добре	3 бали, посередньо	2 бали, задовільно	1 бал, незадовільно	
Якість	Висока якість	Перевищує мінімальні вимоги стандарту	Відповідає мінімальним вимогам стандарту	В окремих випадках не відповідає мінімальним вимогам стандарту	Рідко відповідає мінімальним вимогам стандарту	
Ціна	Нижче середньої ціни понад 5 %	Нижче середньої ціни не більше ніж на 5 %	Відповідає середній ціні	Вище середньої ціни не більше ніж на 5 %	Вище середньої ціни понад 5 %	
Час поставки	Менше середнього більш ніж на 10 %	Менше середнього не більш ніж на 10 %	Відповідає середньому часу поставок	Перевищує середній час до 10 %	Перевищує середній час понад 10 %	
Надійність	Якість	Поставки перевищують точність за усіма пунктами договору	Поставки перевищують точність за певними пунктами договору	Поставки точно відповідають пунктам договору	Поставки мають певні незначні відхилення від пунктів договору	Поставки мають значні відхилення від пунктів договору
	Час поставки	Терміни договору точно виконуються	Поставки виконуються на 1 тиждень раніше визначеного терміну	Поставки виконуються на 2 дні пізніше, або на 1 тиждень раніше визначеного терміну	Поставки виконуються на 1 тиждень пізніше визначеного терміну	Поставки виконуються на 2 тижні пізніше визначеного терміну
	Кількість	Кількість точно відповідає умовам договору	Кількість може перевищувати умови договору не більш ніж на 5 %	Кількість може перевищувати умови договору понад 5 % чи менше 5 %	Кількість може бути менше на 10 % від умов договору	Кількість може бути менше більш ніж на 10 % від умов договору

12.3 Стратегія управління ланцюжком постачання

Для вибору ланцюга постачання підприємство може використати такі підходи [9]:

звуження кола постачальників;
координація цінової політики та політики постачання
для скорочення коливань попиту;
обмін інформацією між підприємствами для
забезпечення частих та надійних поставок, що необхідні при
виконанні складальних операцій «з коліс»;
налагодження зв'язку між комп'ютерами
постачальників та споживачів;
участь постачальників на ранніх стадіях розробки нових
продуктів;
адаптація дизайну продукту до потреб;
спільне вирішення проблем;
участь постачальників у плануванні поставок.

Додатково при виборі постачальника виробник має враховувати такі критерії, як тривалість та довірливість відносин з постачальником; ступінь компетенції постачальника; обсяг поставок ресурсу; необхідна для забезпечення ресурсами кількість транзакцій (операцій, пов'язаних з передачею ресурсів); стабільність технологій, що використовує постачальник.

Також оцініть **можливості постачальника**, які класифікуються так:

особливі можливості, які надають постачальнику унікальних конкурентних переваг (відома фірмова марка або унікальна технологія);

суттєві можливості, без яких участь постачальника в конкуренції неможлива (наявність сертифікату якості ISO);

очевидні можливості, якими володіє підприємство, але вони на постачання ресурсів впливають опосередковано.

12.4 Стратегія ресурсозбереження

Ресурсомісткість більшості вітчизняних товарів значно перевищує показники економічно розвинутих країн, тож для створення конкурентних переваг необхідно вирішувати проблему економії ресурсів. Для цього необхідно провести аналіз потенційних витрат на одиницю продукту кожного виду продукту, що належить до корпоративної стратегії, та забезпечити зниження витрат при збереженні якості. Результати

аналізу заносять у матрицю залежності «ресурсомісткість – якість» (рисунок 12.1).

		Якість продукту	
		Низька	Висока
Ресурсомісткість	Низька	1 Продукт низької якості і дешевий	2 Продукт якісний та відносно дешевий
	Висока	3 Продукт низької якості і дорогий	4 Продукт якісний, висока ціна

Рисунок 12.1 – Матриця «ресурсомісткість – якість»

Як видно з матриці для ситуації 1, 2, 4 необхідно розробляти стратегії економії ресурсів.

Підприємство може вибрати такі напрями економії ресурсів:

1) зниження матеріаломісткості продукції через: удосконалення конструкції обладнання та продукції; впровадження маловідходної та безвідходної технологій; використання нових матеріалів;

2) збільшення виходу готової продукції завдяки: комплексному використанню сировинних ресурсів; широкому використанню та вдосконаленню нормування ресурсів; зростанню якості споживання;

3) скорочення та ліквідації втрат шляхом: ліквідації браку; контролю за збереженням ресурсів; підвищення коефіцієнта переробки та ефективності транспортування;

4) використання вторинних ресурсів і відходів через: утилізацію відходів виробництва; використання побутових відходів; повторне використання тари та пакувальних матеріалів.

ЛЕКЦІЯ 13. Визначення основних вимог до кваліфікації і спеціальностей персоналу підприємства за реалізації проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління

План

13.1 Формування організаційної культури.

13.2 Формування управлінської команди.

13.1 Формування організаційної культури

Усередині організації формується й діє потужна сила, яка встановлює невидимі важелі, спрямовує дії членів організації. Вона називається *організаційною культурою* (корпоративною культурою). Кожна організація має свою філософію й принципи, особливі методи вирішення проблем, свій кодекс внутрішніх законів, моральні цінності, процедури, правила. Перелічені компоненти, що виражають дух компанії, утворюють поняття «організаційна культура».

Якщо організаційна структура становить «основу» організації, то «душею» організації є організаційна культура.

Організаційна культура містить такі складові [22]:

1) *філософія* (політика, що відображає зміст її існування й відносини зі співробітниками і клієнтами);

2) *домінуючі цінності*;

3) *регулярні форми поведінки*;

4) *норми* (стандарти поведінки, загальні для всіх співробітників, визначають ставлення до роботи і принципи взаємин в організації);

5) *правила* (правила внутрішньої поведінки, яких мають дотримуватися всі працівники організації);

6) *організаційний клімат* (загальна атмосфера, яка створюється стилем спілкування між співробітниками і формами взаємодії співробітників із клієнтами та контрагентами)

Філософія, переконання фірми і її ділова практика, які становлять основу організаційної культури, формуються на основі різних джерел, серед яких можна виділити такі, як окремі особистості, групи або підрозділи організації; засновник або керівник фірми, які розробили бачення, стратегію й політику фірми. Організаційна культура може виявляти значний позитивний або негативний вплив на процес реалізації стратегії. Зв'язок стратегії й культури має довгостроковий характер (у більших компаніях від трьох до п'яти років). До розв'язання цієї проблеми підключають менеджерів усіх рівнів: менеджери вищого рівня формують і пояснюють філософію фірми;

менеджери нижчого рівня закріплюють цінності і культурні норми на робочих місцях.

13.2 Формування управлінської команди

Формування команди, яка буде розробляти й реалізовувати стратегію – одне з найважливіших завдань кожної компанії, що застосовує стратегічне управління. Існує думка, що сьогодні конкурують не компанії, а управлінські команди.

Команда – це група індивідів, людей-одномудців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля. Поняття «команда» і «група» не є взаємозамінним. Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду. Основа концепції «команда» полягає в тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення. Відмінності між групами й командами перелічені в таблиці 13.1.

Таблиця 13.1 – Основні відмінності між групами й командами

Група	Команда
Має визначеного сильного лідера	Роль лідера переходить від одного члена до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному)
Мета – та сама, що і в організації	Специфічне бачення або мета
На виході – продукти індивідуальної праці	На виході – продукти колективної праці
Зустрічі «необхідні й достатні»	На зустрічах ведуться необмежені в часі дискусії й вирішуються всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямым способом у вигляді впливу на бізнес	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожний член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, загальне прийняття рішень і виконання робочих завдань

У кожній формальній організації можуть існувати формальні команди як частина формальної структури організації й команди, призначення яких полягає в розширенні участі їх членів в управлінні. Виділяють такі різновиди формальних команд:

вертикальна (функціональна) команда складається з менеджера і його формальних підлеглих (відділ, служба, бюро);

горизонтальна команда складається із працівників того ж рівня, але з різних відділів (спеціальна група, комітет), яким доручено виконання певного завдання, по завершенні якого група розпускається;

спеціалізовані команди звичайно не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами.

Загальні характеристики високоефективних команд:

- команда має свого лідера, який є ядром команди;
- якість кінцевих результатів дуже висока;
- члени команди вирізняються високим рівнем взаєморозуміння й добре співробітничать між собою;
- члени команди здатні вчитися на своїх помилках і у своїх діях орієнтовані на споживача результатів їх діяльності;
- члени команди добре мотивовані.

Створення управлінської команди, яка бере участь у розробленні і реалізації стратегії, об'єктивно необхідно через те, що:

- командне управління – це ознака розумного й рішучого стилю управління;
- підвищується ймовірність раціонального вирішення складних і міждисциплінарних проблем;
- команду вирізняє сильне почуття спільності, інноваційний потенціал і відповідальність за справу.

Формування команди. Команда може формуватися зі службовців фірми або зі сторонніх співробітників. У першому випадку найчастіше використовують соціометричний метод: кожний член колективу вибирає для вирішення конкретного завдання двох колег і повідомляє свій вибір керівникові конфіденційно. Потім керівник складає соціограму (схему переваг), за допомогою якої встановлює реальні стосунки в

колективі. Якщо команда формується зі сторонніх співробітників, то в цьому випадку найчастіше керівник формулює якості претендентів на місце в команді. За допомогою тестів, анкет і в процесі співбесіди перевіряють наявність сформульованих якостей у кандидатів.

Фактори ефективності досягнення цілей команди: чисельність (ідеально 3 – 7 осіб); склад (ступінь подібності осіб та їхніх поглядів щодо вирішення проблем); групові норми (визначають принципи взаємин в організації); згуртованість команди; конфліктність; роль лідера в команді.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1 У чому полягає основна відмінність довгострокового екстраполятивного планування від стратегічного?

2 Що відрізняє стратегічні рішення від інших типів рішень? Наведіть приклади стратегічних рішень з практики вітчизняних підприємств.

3 Який стиль дій при вирішенні стратегічних завдань найбільшою мірою властивий керівникам вітчизняних підприємств?

4 Дайте визначення стратегічної одиниці бізнесу.

5 Що таке місія підприємства? Наведіть приклади місій.

6 Яка інформація необхідна для правильного формулювання стратегії?

7 Що таке SWOT-аналіз і для чого він потрібен?

8 Які зміни макросередовища можуть впливати на організацію через зацікавлені групи в мікросередовищі?

9 Обґрунтуйте, для чого потрібно вивчати конкурентів? Чи завжди їх потрібно вивчати?

10 Обґрунтуйте, чому потрібно вивчати споживачів? Чи завжди це необхідно?

11 Охарактеризуйте зовнішнє середовище українського бізнесу з точки зору економічних, політичних, демографічних і соціальних факторів.

12 В чому полягає мета внутрішнього аналізу? Охарактеризуйте його принципи.

- 13 Що включає оцінка сильних і слабких сторін?
- 14 Поясніть поняття «невловимі ресурси підприємства», неведіть приклади.
- 15 Що включає стратегічний аналіз витрат?
- 16 Охарактеризуйте методику стратегічного аналізу витрат на основі ланцюжка цінностей М. Портера.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Ansoff H. *Strategic Management*. Springer, 2007. 251 p.
- 2 Басій Н.Ф., Балук Н.Р. *Стратегічний маркетинг: навч. посіб.* Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. 456 с.
- 3 Громова Е. В. Особенности управления инновационной маркетинговой стратегией предприятия. Социально-экономические проблемы адаптации реального сектора в современных условиях: монография. Донецк : Изд-во «Ноулидж», 2013. С. 185–191.
- 4 Громова О. В. Механізм планування маркетингової стратегії компанії. *Східна Європа: економіка, бізнес адміністрування*. 2018. № 4 (15). URL : <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Gromova-O.V..pdf>.
- 5 Дейнека О. Г., Семенцова О. В., Васильев О. Л. Підходи до визначення ефективності публічного адміністрування залізничної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків : УкрДУЗТ, 2017. № 59. С. 204–207.
- 6 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. *Стратегічне управління : навч. посіб.* 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2011. 440 с.
- 7 Дзядук Г. О. Концептуальні положення стратегії розвитку малого та середнього агробізнесу в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. № 2 (54). С. 38–45.
- 8 Ігнат'єва І. А. *Стратегічний менеджмент : підручник*. Київ : Каравела, 2019. 464 с.

9 Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

10 Крихтіна Ю. О. Управління ризиками стратегічного розвитку ПАТ «Українська залізниця». Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А.М., 2018. С. 183–194.

11 Крихтіна Ю. О., Басова Д. В. Сучасні технології бюджетування в менеджменті підприємства як основа його стабільності в зовнішньому середовищі. Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 323–343.

12 Крихтіна Ю. О., Ямпольський Д. В. Актуальні проблеми управління персоналом ПАТ «Укрзалізниця». *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 103–109. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/20.pdf.

13 Логістика на залізничному транспорті : навч. посіб. / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 263 с.

14 Лук'янова О. М. Сучасний стан та перспективи розвитку мережі швидкісних залізничних магістралей в Україні в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Ужгород, 2018. С. 107–110.

15 Лук'янова О. М., Борисенко О. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничної галузі в сучасних умовах *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/34.pdf.

16 Менеджмент на залізничному транспорті : навч. посіб. / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, О. Л. Васильєв та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2010. 300 с.

17 Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.

18 Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти : навч. посіб. / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

19 Семенцова О. В., Крихтіна Ю. О. Застосування SWOT-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Одеса : МГУ, 2018. Вип. № 31. С. 53–57.

20 Семенцова О. В., Кучкова С. А., Мироненко Т. А. Аспекти прояву впливу публічного управління і адміністрування на функціонування залізничної галузі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2019. № 13. С. 73-76.

21 Семенцова О. В., Рибка А. А., Ємець В. О. Засоби удосконалення системи національної безпеки залізничної галузі для забезпечення стратегічного розвитку транспортної логістики. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2019. № 13. С. 131–134.

22 Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

23 Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

24 Управління персоналом : навч. посіб. / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

25 Deineka O., Pozdniakova L., Sementsova O., Krykhtina Y. Definition features of the efficiency in railways management. *SHS Web of Conferences*. 2019. 67, 02002. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_02002.pdf.

О. Г. Дейнека, Ю. В. Крихтіна
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Крихтіна Ю. О.

Редактор Решетилова В. В.

Підписано до друку 15.03.21 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,5. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.