

**Міністерство освіти і науки України**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

---

---



Опорний конспект лекцій з дисципліни

**«Стратегічне планування в публічній сфері»**

для студентів спеціалізації Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністр

**Дніпро**  
**2017**

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління в діяльності підприємств» для студентів спеціалізації  
В.А Шаповал. – Д.: НГУ, 2017. – 31 с.

Упорядник:

В.А. Шаповал, канд. екон. наук.

Затверджено на засіданні кафедри прикладної економіки  
(№1 від 30 серпня 2017р. ).

## ЗМІСТ

Стор.

1. Зміст дисципліни та цілі лекційних модулів.....	
2. Рекомендована література.....	
3. Опорний конспект лекцій.....	
<i>Тема 1. Формування системи стратегічного управління в процесі еволюції ділового середовища. Формування екологічного підприємництва.....</i>	
<i>Тема 2. Проблеми оцінки та пошуку альтернативних стратегічних рішень. Альтернативи, засновані на природоохоронних рішеннях.....</i>	
<i>Тема 3. Побудова системи цілей. Екологічна складова корпоративних та функціональних цілей.....</i>	
<i>Тема 4. Синергетика в управлінні. Екологізація бізнесу.....</i>	
<i>Тема 5. Бізнес-стратегії підприємства.....</i>	
<i>Тема 6. Особливості впровадження нової стратегії на підприємстві.....</i>	
4. Запитання для перевірки знань.....	

## 1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЦІЛІ НАВЧАЛЬНИХ МОДУЛІВ

**Мета:** оволодіння новітніми теоретичними знаннями з питань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо розробки та реалізації стратегій в швидко змінному середовищі, розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

**Основні завдання дисципліни:** вивчення теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів і компетенцій підприємства; набуття навичок аналізу і розвитку організаційної структури і культури підприємництва, впливу на агентів стратегічних змін на підприємстві.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

### **знати:**

- ◆ методи визначення стратегічних альтернатив підприємства;
- ◆ способи побудови системи цілей організації;
- ◆ методи аналізу зовнішнього середовища підприємства;
- ◆ методи управління внутрішнім опором при впровадженні нової стратегії;
- ◆ методи аналізу різних видів стратегій підприємства;

### **вміти:**

- ◆ формулювати стратегію окремих підприємств;
- ◆ розмежовувати корпоративні, функціональні, бізнесові, конкурентні, портфельні стратегії;
- ◆ визначати найбільш придатні для підприємства управлінські системи;
- ◆ характеризувати головні етапи еволюції бізнес-середовища та застосовувати ці знання для удосконалення систем менеджменту сучасних підприємств;
- ◆ розуміти єдність різних видів рішень, що приймаються на підприємстві;
- ◆ складати вектор цілей підприємства, враховуючи цілі зацікавлених груп;
- ◆ розуміти й оцінювати синергетичні ефекти, що можуть бути отримані внаслідок стратегічних перетворень на підприємстві;
- ◆ аналізувати та удосконалювати конкурентні й портфельні стратегії;
- ◆ визначати необхідність й напрямки диверсифікації та інтернаціоналізації бізнесу;
- ◆ адаптувати внутрішнє середовище підприємства до потреб нової стратегії;
- ◆ складати план заходів попередження та усунення проявів внутрішньофірмового опору змінам;
- ◆ розробляти заходи щодо формування підприємницьких або конкурентних якостей персоналу підприємства.

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1. *Формування системи стратегічного управління підприємством.***

Поняття стратегії, її складових. Система стратегічного управління. Прискорення змінювання ділового середовища. Головні етапи розвитку ділового середовища. Принципи прийняття рішень у діловому середовищі. Види рішень відповідно їх змісту і терміну планування. Проблеми досягнення балансу серед різних видів рішень. Особливості прийняття стратегічних рішень. Поняття вектору цілей підприємства. Теорія цілей зацікавлених груп. Елементи мети. Принципи побудови практичної системи цілей. Види цілей. Загальна ієрархія цілей. Концепція синергізму. Типи синергізму, та їх взаємозв'язок. Основи оцінки синергізму. Побудова сітки навичок. Стратегічний аналіз при застосуванні матриць. Логіка побудови портфельної стратегії. Логіка побудови конкурентної стратегії. Диверсифікація та інтернаціоналізація: причини та перспективи. Портфельний аналіз. Визначення стратегічно орієнтованих підприємств. Формування підприємницьких якостей персоналу підприємства. Встановлення балансу між конкурентним та підприємницьким видами діяльності. Характеристика опору змінам. Принципи управління переривчастими змінами. Огляд моделей стратегічної поведінки. Побудова системи стратегічного управління на підприємстві.

### **Змістовий модуль 2. *Основні підходи до складання системи цілей підприємства***

Аналіз стратегій успішних підприємств. Аналіз практичної системи цілей підприємства (за вибором студента). Оцінка можливостей виникнення синергізму на підприємстві. Аналіз позиції комерційного підприємства з використанням матричних моделей. Проведення SWOT-аналізу вибіркового підприємства. Порівняння програм стратегічного планування на підприємствах. Визначення цілей та змісту програм диверсифікації. Вибір методів соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.

## 2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

- 1) Бізнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 253 с.
- 2) Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. – К.: ЦНЛ, 2004. – 400 с.
- 3) Шершеньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
- 4) Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності з клієнтом / К.К. Прахалад, В. Ромасвами. – К., КВ Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
- 5) Стефік М. Прориви. Історії та стратегії революційних новацій / М. Стефік, Б. Стефік. – К., "Книжкове видавництво Олексія Капусти", 2005. – 322 с.
- 6) Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. – Издательство: "Альпина Паблишер" - 2016.
- 7) Бардась А.В. Менеджмент [Текст]: Навчальний посібник / А.В.Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник: Дніпропетровськ: Державний ВНЗ «НГУ». – Дніпропетровськ: Герда, 2014. – 344 с.
- 8) Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А.Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба. – К. : Аттіка, 2007. – 564 с.
- 9) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство "Питер", 1999. – 416 с.
- 10) Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 11) Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: конкуренция и ситуации: Уч. для вузов. – М.: Инфра-М, 2000. – 412 с.
- 12) Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

### Допоміжна

- 13) Шершеньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод посібн. для самот. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
- 14) Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності /Кол.автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. - К.: Видавництво "Енергія", 2008.
- 15) Корпоративна соціальна відповідальність [Текст] : підручник / ред. : Т. С. Смовженко , І. М. Кузнєцова. - 2-е вид., випр. і доп. - К. : УБС НБУ, 2010. - 314 с.

- 16) Колот, В. М. Підприємництво: організація , ефективність, бізнес-культура [Текст] : навч. посібник / В. М. Колот, І. М. Рєпіна, О. В. Щербина. - К. : КНЕУ, 2010. - 444 с.
- 17) Захарчин, Г. М. Корпоративна культура [Текст] : навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін. ; ред. : Г. М. Захарчин. - Львів: Новий світ-2000, 2011. - 344 с.
- 18) Чернявська, О. В. Фандрайзинг [Текст] : навч. посібник / О. В. Чернявська , А. М. Соколова. - К. : ЦУЛ, 2013. - 188 с.

## **Тема 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЕВОЛЮЦІЇ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА.**

- 1.1. *Поняття стратегії, її складових*
- 1.2. *Система стратегічного управління*
- 1.3. *Прискорення змінювання ділового середовища*
- 1.4. *Головні етапи розвитку ділового середовища*

Розгляд системи стратегічного управління слід починати з визначення головного поняття дисципліни – стратегії. Правильне сприйняття стратегії та її основних складових елементів надасть можливість правильно застосовувати подальшу інформацію, яка конкретизує дії менеджерів, розкриває принципи і особливості прийняття ними управлінських рішень. В цьому питанні треба розглянути множинні визначення стратегії, які сформульовані провідними закордонними (І.Ансофф, М.Портер, А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд, К.Боумен, В.С.Єфремов, О.С.Віханський) і вітчизняними дослідниками (З.Є.Шершеньова, С.В.Оборська), виділити головні спільні характеристики стратегії.

### **Визначення поняття "стратегія"**

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою	М. Мескон, М.	Комплекс заходів, послідовне і



детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	Альберт, Ф. Хедоурі, ... 1992 р.	паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є пре-активною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Важливим моментом є визначення необхідності комплексного підходу до стратегічного менеджменту шляхом формування відповідної управлінської системи, яка дозволяла би регулярно переглядати стратегії, приймати корегуючі рішення, ефективно їх впроваджувати тощо. Серед стратегій треба зосередити увагу на наявності корпоративної стратегії (для підприємства) та функціональних стратегій (стратегії кадрові, виробничі, фінансові, інноваційні, маркетингові, екологічні, соціальні тощо).

Виходячи з того, що стратегічне управління як окремий спеціалізований напрямок знань сформувалося виходячи з об'єктивних історичних подій, важливим є вивчення головних етапів розвитку бізнес-середовища і управлінських систем. До таких етапів відносять епохи:

- масового виробництва;
- масового збиту;
- постіндустріальну.

При дослідженні епох варто звернути увагу на їх специфічні відмінності і передумови їх виникнення, але треба з'ясувати динаміку процесу ускладнення ділового середовища підприємства і додавання вимог кожної нової епохи до вимог попередньої.

Завершальним етапом вивчення цієї теми є розгляд управлінських систем (за І Ансоффом), які виникли внаслідок реагування підприємств на ускладнення їх зовнішнього середовища:

- управління на основі контролю;
- управління на основі екстраполяції;
- управління на підставі передбачення змін;
- управління на основі гнучких/екстрених рішень.

### Еволюція управлінських систем

Передбачуваність майбутнього	Система	Складові системи
------------------------------	---------	------------------

	<b>управління</b>	<b>управління</b>
Майбутнє - повторення минулого (1900-1930 рр.)	Управління на основі контролю	- довідники та інструкції; - фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930-1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	- складання поточних бюджетів; - складання бюджетів капіталовкладень; - цільове управління; - довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми і нові можливості (1950-1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	- стратегічне планування; - вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища фірми, несподівані зміни (1960-по т. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	- управління на основі ранжирування стратегічних завдань; - управління за слабкими сигналами; - управління в умовах несподіваних змін

Увагу треба звернути на необхідність формування індивідуальної для кожного підприємства управлінської системи, що зумовлюється не лише відмінностями у зовнішньому середовищі, але й специфікою внутрішньої соціотехнічної системи підприємства.

Розглядаючи питання стратегічного управління обов'язково слід звернути увагу на трансформацію підприємництва як рушія ринкової економіки. Згідно концепції Й. Шумпетера, підприємець володіє принципово новими діловими якостями лідерства та новаторства, які є рушіями економічного прогресу, оскільки:

- визначальною функцією підприємництва є здійснення, за висловом Й. Шумпетера, «нових комбінацій факторів» виробництва або нововведень, а саме: виробництво нових благ та поліпшення якості існуючих благ, впровадження прогресивних способів виробництва, відкриття й освоєння нових ринків збуту, використання нових джерел отримання сировини чи напівфабрикатів, проведення реорганізації у певній галузі чи створення організацій нового типу;

- підприємництво є універсальною загальноекономічною функцією будь-якої економічної системи, що поєднується з виконанням інших видів діяльності;

- підприємництво є функцією господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, типи, мотивації.

Зокрема наголошується<sup>1</sup>, що зазначені вище функціональні ознаки підприємництва містять у собі важливу вимогу щодо раціональності та

<sup>1</sup> Бохан А.В. Исторична генеза підприємництва // сторія нар. госп-ва та екон. думки України. 2010. Вип. 43. – 183-192. С. [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/ingedu/2010\\_43/183-192.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ingedu/2010_43/183-192.pdf)

збалансованості використання ресурсів як необхідної умови ефективності економічної діяльності в певних умовах середовища функціонування, яке завжди пов'язане із природою. Тому історична генеза підприємництва безпосередньо стосується проблем взаємодії природи та суспільства, які порушено у працях класиків економічної теорії Ф. Кене, Д. Рікардо, С. Подолінського та природничих теорій Ч. Дарвіна, Ю. Одума, Г. Хакена, В. Вернадського, І. Пригожина. Ними було доведено, що чим більш розвинутим у господарсько-економічному відношенні було суспільство, тим більш різноманітні форми культурної поведінки ставали нормами взаємовідносин людини з природою. І, відповідно, формувались вихідні екологічні засади розвитку підприємництва.

Суспільно-технологічне спрямування до біосферосумісності включає відповідні етапи історичного розвитку суспільства та підприємництва:

1) вся історія розвитку машинного виробництва та господарсько-підприємницької діяльності до 60-х років ХХ ст., коли застосовувалися біомарнотратні, біозабруднюючі технології (ефект біосферосумісності забезпечувався лише завдяки компенсаторним можливостям біосфери);

2) 60-ті роки ХХ ст., сучасність, найближче майбутнє ХХІ ст. - застосування біощадних, біовідновних, біовідтворючих технологій, внаслідок яких формується локальний ефект біосферосумісності за рахунок діяльності людей; регіональні та глобальні ефекти, що залежать від компенсаторних можливостей біосфери;

3) осяжне майбутнє в реалізації оптимальної взаємодії технологічних і природних процесів за рахунок застосування біосумісних технологій (якісно нові інженерні рішення, що включають біощадні, біовідновні, біоавтономні, біовідтворючі функції та забезпечують локальні, регіональні та глобальні ефекти біосферосумісності лише за рахунок раціонально організованої діяльності людини).

Отже, відбувається постійне змінювання ділового середовища та, відповідна реакція менеджерів – утворення управлінських систем, спроможних вирішувати нові завдання, реагувати на нові виклики, використовувати нові можливості. Це вимагає зусиль та компетенцій менеджерів здійснювати модифікацію системи стратегічного управління в організаціях.

## **Тема 2. ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ТА ПОШУКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ**

- 2.1. *Принципи прийняття рішень у діловому середовищі*
- 2.2. *Види рішень відповідно їх змісту і терміну планування.*
- 2.3. *Проблеми досягнення балансу серед різних видів рішень*
- 2.4. *Особливості прийняття стратегічних рішень*

Результат управлінських дій конкретизується в рішеннях, до процесу прийняття яких приділяється велика увага фахівців. В цьому питанні студент повинен звернути увагу на головні принципи прийняття рішень, які розкриваються в основах менеджменту і вимагають від управлінського персоналу обґрунтованості та своєчасності рішень. Слід також пригадати особливості запрограмованих і незапрограмованих рішень, а також доцільність застосування різних підходів для прийняття рішень: інтуїтивний, заснований на судженнях, раціональний. При вивченні цих підходів слід виділити їх переваги і недоліки, які визначатимуть ефективність рішень.

При визначенні видів рішень за їх змістом і терміном планування треба проаналізувати стратегічні, управлінські (адміністративні) і оперативні рішення, їх взаємозв'язок, пріоритет розробки і критерії підтвердження їх правильності (адекватності сьогоденній ситуації та перспектив). В цьому питанні треба зауважити на необхідності і заходах щодо досягнення певного балансу серед перелічених видів рішень, який дозволить кожному управлінському рівню вирішувати притаманні йому завдання найбільш ефективно.

Стосовно визначення особливостей процесу прийняття стратегічних рішень слід звернути увагу на всі етапи (насамперед перші) прийняття рішення. Треба відзначити певну обмеженість інструментарію фінансового менеджменту щодо розробки стратегічних рішень, яка полягає у тому, що етап розуміння проблеми і визначення альтернативних варіантів не розглядається. Проте саме ці етапи займають в стратегічному менеджменті майже головне місце і надають змогу управлінському персоналу своєчасно виявляти проблеми, формувати сценарії розвитку подій, обґрунтовувати критерії оцінки досягнення довгострокових цілей. В умовах невизначеності проблема пошуку привабливих варіантів може вирішуватися пасивно або цілеспрямованим дослідженням, крім того, деякі варіанти можуть залишитися непоміченими.

Наприкінці 60 років ХХ ст. в розвинених країнах розпочався процес екологізації економіки шляхом уведення в сферу господарської діяльності екологічних норм і стандартів. Зокрема зазначається<sup>2</sup>, що спочатку

---

<sup>2</sup> Неля Кінах, Василь Битов Концептуальні основи формування ринку зерна з позицій участі України у світовій торгівлі // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - <http://fmv-visnyk.pp.ua/wp-content/uploads/2016/2013-9/26.pdf>

впровадження природоохоронних заходів спричиняло збільшення витрат на виробництво продукції. Проте з часом підприємницькі структури почали пропонувати екологічне устаткування, системи очищення газів, що відходять, і стічних вод, утилізації, нейтралізації й знищення твердих відходів, найрізноманітніші екологічні послуги. Зарубіжні фірми та компанії почали активно використовувати екологічне устаткування з метою приваблювання все більшої кількості споживачів. Поступово сформувався міжнародний ринок екологічних товарів і послуг, обсяг продажів на якому стрімко зростає.

Екологічні послуги й технології стимулюють інновації та конкурентоспроможність, сприяють економічному зростанню за рахунок збільшення енергоефективності й зменшенню затрат у використанні природних ресурсів. Розв'язання екологічних проблем часто може об'єктивно сприяти появі нових можливостей та одержанню підприємствами нових вигод, що також є одним із факторів розвитку ринку екологічних послуг, а саме: додаткові можливості для розвитку ділової активності компаній, що, у підсумку, підвищує їхні конкурентні переваги; зменшення фірм-конкурентів, не здатних витримати високі екологічні стандарти; передовий екологічно зорієнтований бізнес захищений від іноземної конкуренції [3]

Тобто, студент повинен з'ясувати те, що формування системи стратегічного управління і прийняття відповідних рішень потребує не лише знань з оцінки економічної ефективності проектів, які пропонуються фінансовим менеджментом, але й знань про час перегляду стратегічних цілей, механізми підготовки нових варіантів рішень, а також прийняття адміністративних рішень, які забезпечують відповідні організаційні умови для реалізації стратегії.

**Аналіз зовнішнього середовища** служить інструментом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники з метою передбачати потенційні загрози і знову відкриваються можливості. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, а також стратегію досягнення цілей та перетворення потенційних загроз у вигідні можливості.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

---

<sup>3</sup> Петрушенко Ю. М. Міжнародний досвід формування ринку екологобезпечних товарів та послуг / Ю. М. Петрушенко, В. О. Садовий, С. В. Тарасенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – С. 136–141.

**P (Political)** - фактори політико-правового середовища компанії. При аналізі політико - правового оточення галузі, ринку або країни рекомендується відповісти на питання щодо ключових змін в області політичної стабільності і правового регулювання. По-перше, чи зміниться найближчим часом законодавча база країни, ринку, галузі, в якій функціонує компанія? Чи вплинуть зміни законодавчої бази на діяльність компанії (в першу чергу в сфері прибутковості бізнесу)? Наприклад, введення закону, який буде обмежувати можливість націнок на товар; зміна оподаткування в галузі або введення нових тарифів; введення закону, що обмежує рекламу або поширення товару; посилення вимог щодо сертифікації товару. По-друге, необхідно звернути увагу на рівень втручання держави в бізнес компанії. Значним є він? Чи буде змінюватися в найближчому майбутньому? По-третє, важливим є також рівень корумпованості галузі та його вплив на діяльність компанії? І, по-четверте, відношення країни з іншими країнами та міжнародними організаціями. Чи будуть змінюватися, спрощуватися чи ускладняться такі взаємини?

**E (Economic)** - фактори економічного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно визначити 6 ключових параметрів, що характеризують стан економіки країни / ринку, на якому функціонує компанія.

- Динаміка розвитку економіки - спад, зростання, стагнація
- Зміна курсів валют, вартості капіталу
- Зміна рівня безробіття
- Зміна рівня інфляції
- Зміна наявного доходу на душу населення
- Тенденції в банківській сфері

**S (Socio - cultural)** - фактори соціального та культурного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно описати 5 ключових параметрів:

- Зміна демографічного стану: рух населення (спад або зростання), половікова структура ринку, зміна расової приналежності
- Рівень освіченості населення, в тому числі рівень кваліфікованості кадрів
- Особливості менталітету, важливі культурні цінності
- Зміна соціальних верств населення
- Зміна смаків і уподобань аудиторії, усталені міфи й упередження

**T (Technological)** - фактори, що характеризують технологічний прогрес в галузі. Дана група чинників вимагає детального аналізу, так як в епоху технологічного процесу саме зміна в технології може кардинально змінити усталену стан ринку.

В ході аналізу технологічних факторів необхідно звернути увагу на 4 параметра:

Можливі зміни в ключових технологіях, використовуваних на ринку  
(інновації в обладнанні, матеріалах, в бізнес-моделях і методах ведення бізнесу)

Вплив інтернет на розвиток ринку

Вплив мобільних технологій на розвиток ринку

Інновації в інформаційних технологіях, що дозволяють більш ефективно конкурувати на ринку

### Додаткові варіанти PEST аналізу

PEST аналіз - це всього лише інструмент, за допомогою якого компанія може оцінити вплив зовнішніх факторів і ризику для бізнесу. І як будь-який інструмент, він легко піддається зміні і набуває все нові варіації.

Найбільш поширеною варіацією PEST аналізу є PEST + EL аналіз. У PESTEL аналіз входять ще два показника: фактори правового характеру (L - Legal) і фактори екологічного характеру (E - Environmental or Ecological). Фактори правового характеру представляють юридичну середу функціонування бізнесу і більш детально розглядають можливу зміну правових актів, які можуть вплинути на прибутковість існування в галузі. Фактори екологічного характеру визначають ступінь впливу компанії на екологічну ситуацію в регіоні; а також чинники екологічного характеру, які можуть відбитися на ефективності бізнесу компанії.

### Інші варіації і розширені варіанти PEST аналізу:

Варіанти PEST аналізу	Розшифровка
PEST	Political + Economical + Social + Technological (політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники)
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природні (екологічні) + правові чинники)
PESTELI	PESTEL + Industry analysis (PESTEL аналіз, доповнений галузевим аналізом ринку)
STEER	PEST + Ethical (PEST + фактори етичного характеру)
LONGPEST	PEST + Local + National + Global factors (PEST аналіз з оцінкою чинників на місцевому, національному та глобальному рівні)

Аналіз виконується за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком - сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Також можна робити PEST-аналіз галузі для визначення загальних тенденцій, характерних виду економічної діяльності (протекціонізм, посилення адміністративного регулювання, тарифні та митні обмеження окремого бізнесу, інтенсивна дифузія новітніх технологій тощо).

Результати PEST-аналізу галузі мають бути співвіднесені з характеристиками досліджуваного підприємства, оскільки кожне має специфічні відмінності, які формують його поточну конкурентоспроможність та перспективи розвитку в майбутньому. Для цього доцільно використати метод SWOT аналізу.

SWOT аналіз - універсальна методика стратегічного менеджменту. Розшифровка аббревіатур SWOT аналізу: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Об'єктом SWOT аналізу може стати будь-який продукт, компанія, магазин, завод, країна, освітній заклад і навіть людина. Часто компанії проводять SWOT аналіз не тільки свого товару, але і продукції конкурентів, так як цей інструмент дуже наочно систематизує всю інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище будь-якої організації. Переваги SWOT аналізу полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару або послуги в галузі, і тому є найбільш популярним інструментом в управлінні ризиками і прийнятті управлінських рішень.

S = Strengths. Сильні сторони товару або послуги. Такі внутрішні характеристики компанії, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами, іншими словами ті області, в яких товар компанії відчуває себе краще і стабільніше конкурентів. Значення сильних сторін для компанії в стратегічному плануванні: за рахунок сильних сторін компанія може збільшувати рівень продажів, прибутку і частку на ринку, сильні сторони забезпечують вигідне становище товару або послуги в порівнянні з конкурентами. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати, використовувати в спілкуванні зі споживачем ринку.

W = Weaknesses. Слабкі сторони або недоліки товару або послуги. Такі внутрішні характеристики компанії, які ускладнюють зростання бізнесу, заважають товару лідирувати на ринку, є неконкурентоспроможними на ринку. Значення слабких сторін для компанії в стратегічному плануванні: слабкі сторони компанії заважають зростанню продажів і прибутку, тягнуть компанію назад. За рахунок слабких сторін компанія може втратити частку



ринку в довгостроковій перспективі і втратити конкурентоспроможність. Необхідно відстежувати області, в яких компанія не досить сильна, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на ефективність компанії.

	S = Strengths 1) 2) ... n)	W = Weaknesses 1) 2) ... n)
O = Opportunities 1) 2) ... n)	Стратегічні альтернативи S/O	Стратегічні альтернативи W/O
T = Threats 1) 2) ... n)	Стратегічні альтернативи S/T	Стратегічні альтернативи W/T

O = Opportunities. Можливості компанії - сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на зростання бізнесу в майбутньому. Значення можливостей ринку для компанії в стратегічному плануванні: можливості ринку уособлюють джерела зростання бізнесу. Можливості необхідно аналізувати, оцінювати і розробляти план заходів щодо їх використання з залученням сильних сторін компанії.

T = Threats. Загрози компанії - негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть послабити конкурентоспроможність компанії на ринку в майбутньому і привести до зниження продажів і втрати частки ринку. Значення ринкових загроз для компанії в стратегічному плануванні: загрози означають можливі ризики компанії в майбутньому. Кожна загроза повинна бути оцінена з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковому періоді, з точки зору можливих втрат для компанії. Проти кожної загрози повинні бути запропоновані рішення для їх мінімізації.

Коли таблиця SWOT готова визначають стратегічні альтернативи. Для цього заповнюють поля таблиці (S/O, W/O, S/T, W/T):

- Подивіться на сильні сторони вашого товару: яке конкурентна перевага продукту слід зміцнювати і розвивати?

- Які сильні сторони компанії не так очевидні для покупців? Які сильні сторони потребують більш ефективної комунікації?
- Подивіться на можливості росту компанії: Що необхідно зробити, щоб в максимально короткий термін реалізувати ці можливості?
- Як в розвитку можливостей використовувати сильні сторони продукту?
- Подивіться на слабкі сторони продукту: як мінімізувати вплив слабких сторін на продукт?
- Розробіть план дій щодо усунення слабких сторін або перетворенню слабких сторін в сильні.
- Придумайте, як приховати ті слабкі сторони, які неможливо змінити?
- Подивіться на існуючі загрози: яким чином можна нейтралізувати загрози?
- Чи можна перетворити загрози в можливості бізнесу і в джерела зростання продажів?
- Що необхідно зробити, щоб захиститися від загроз в максимально короткий термін?

### **Тема 3. ПОБУДОВА СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ**

- 3.1. *Поняття вектору цілей підприємства. Теорія цілей зацікавлених груп*
- 3.2. *Елементи мети. Принципи побудови практичної системи цілей.*
- 3.3. *Види цілей. Загальна ієрархія цілей.*

Важливість теми визначається наявністю на підприємстві багатьох цілей, які відбивають власне цілі корпоративні, цілі структурних підрозділів, цілі окремих груп або індивідів. Саме отримання результату свідчить про досягнення цілі, а певні показники відбивають ефективність процесу, діяльності. Досягнення корпоративних цілей із запланованою ефективністю і результативністю буде відбуватися за умов врахування різноманітних інтересів які реалізуються за допомогою і в межах підприємства. Вивчення цієї теми передбачає розгляд питань, що стосуються формулювання цілей організації, які, в свою чергу, визначають стратегію. Слід звернути увагу на вимоги, які ставляться до цілей організації та умов розробки цілей, які конкретизуються в завданнях, програмах, робочих процедурах. При постановці цілей треба враховувати як кількісні, так й якісні аспекти, що зумовлює можливість здійснення контролю за досягненням цілей.

Вагоме значення має з'ясування наявності в організації багатьох цілей, серед яких - отримання прибутку. Визначення короткострокового і довгострокового прибутку додає певні корективи в процес і показники його оцінки. Змінювання ділового середовища підприємств, вимагання посилення соціальної відповідальності призводить до появи неекономічних цілей у підприємства, які або збільшують, або зменшують можливості досягнення економічних показників. При цьому варто окремі види цілей підприємств, їх підрозділів, груп, індивідів, що відбивається теорією зацікавлених груп і визначенням вектору цілей. Відмінність у спрямованості цілей окремих груп (власників, менеджерів, робітників, впливових зовнішніх організацій тощо) вимагає здійснення ефективного процесу їх досягнення, який повинен ґрунтуватися на принципах оптимального використання ресурсів, довгострокової рентабельності, врахування соціальних аспектів, зовнішнього впливу та обмежень їх досягнення.

Як зазначалось в попередніх темах, корпораціям вигідно докладати більших зусиль для досягнення та демонстрації нормативних характеристик навколишнього середовища як свідчення сприятливого впливу її діяльності на довкілля. Внаслідок цього відбувається формування системи екологічних цілей підприємства, які охоплюють одну чи декілька функціональних сфер, або стосуються характеристик, які набуває підприємство в цілому. Наприклад, можна планувати заходи з екологізації виробництва (модернізація або заміна устаткування, перегляд норм використання матеріалів), формувати компетентностей персоналу підприємства щодо раціонального використання матеріальних ресурсів природного походження, змінювати асортимент продукції з орієнтиром на екологічні запити

споживачів або, загалом, формувати нову корпоративну культуру (цінності) та імідж компанії як екологічно відповідальної, яка має довгострокову стратегію та інвестує в екологізацію власного бізнесу.

Завершальним етапом є розуміння принципів побудови практичної системи цілей підприємства із врахуванням неповноти інформації (змінювання строку планування), невизначеності (точність прогнозів), орієнтації на довгостроковий період (досягнення конкурентних переваг і внутрішньої ефективності треба оцінювати за системою прямих і непрямих показників), забезпечення гнучкості (зовнішньої – за допомогою впровадження диверсифікаційної моделі товарно-ринкових інвестицій; внутрішньої – забезпечення ліквідності ресурсів), неекономічних і індивідуальних цілей. Результатом є виділення із загального списку реальних цілей, які відповідають практиці сучасного бізнесу, структурі влади на підприємстві.

Таким чином, на **цілі впливають** етичні, естетичні, економічні чинники як внутрішнього, так й зовнішнього середовища організації. Ключові **вимоги до цілей відбиває підхід SMART** (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound). Мета має бути конкретна, вимірювана, досяжна, доречна, визначена в часі. Вважається, що відповідність наведеним критеріям значно збільшує імовірність досягнення мети.

Традиційна мета підприємства - **отримання прибутку у довгостроковому періоді**. *Традицію трактування максимізації прибутку як головної мети комерційного підприємства порушив П. Друкер, який запропонував в якості головної мети підприємства власне його виживання, засноване на адекватному прибутку.*

#### **Теорія цілей зацікавлених груп:**

- цілі повинні виходити з балансу різних несумісних цілей зацікавлених груп (менеджерів, робочих акціонерів, постачальників, продавців тощо);
- підприємство несе відповідальність перед ними та повинно виробляти власні цілі таким чином, щоб задовольнити кожную з груп;
- прибуток, як результат інвестицій акціонерів, є однією зі складових системи цілей, але не обов'язково займає головне місце в її структурі.

#### *Передумова виникнення цієї теорії:*

- структурні зміни всередині компанії (формування групи вищих керівників, найманих, але контролюючих всю компанію);
- збільшення розмірів і ускладнення діяльності компанії (децентралізація, делегування повноважень і відповідальності).

Тому, **треба підтримувати справедливий та працездатний баланс між вимогами різних прямо зацікавлених груп**. «Управлінці» стверджують, що організації не мають цілей, цілі мають лише люди. Тому цілі компанії – результат переговорів її окремих учасників.

### **Практична система цілей:**

- економічні – оптимізація всього процесу використання ресурсів компанії (короткострокові);
- забезпечення достатнього рівня повернення інвестицій в довгостроковому періоді (економічні довгострокові, привабливість інвестування в бізнес-проект);
- соціальні або позаекономічні цілі (потреби та особисті прагнення робітників фірми);
- цілі впливових зовнішніх представників (окремі власники акцій, портфельні інвестори);
- обов'язки та обмеження фірми (перед суспільством).

**Головна економічна ціль.** Для виживання та ведення успішної економічної діяльності компанія повинна оптимізувати процес використання всіх ресурсів. Головною задачею фірми є **отримання нею достатнього доходу від використання наявних ресурсів, а не максимізація прибутку на основі припущення про можливості змінювання ресурсів.** Наявні ресурси слід оцінювати, зокрема, з урахуванням потенціалу їх акумулювання та розуміння розміру критичної маси інвестицій – мінімальний обсяг інвестицій, що надасть можливість компанії отримувати прибуток (рентабельність діяльності визначатиме можливість повернення та збільшення вартості інвестованого капіталу).

**Оцінку довгострокової норми рентабельності** (довгострокових економічних цілей) слід здійснювати *на підставі індексів показників*, наприклад:

- стале зростання обсягів продаж (відповідно загальній тенденції в галузі);
- збільшення частки ринку;
- збільшення прибутку як джерела для реінвестицій;
- збільшення дивідендів для підвищення інвестиційної привабливості;
- поповнення асортименту новими продуктами;
- розширення кола споживачів;
- відсутність надзвичайно високих коливань фінансових результатів, втрати конкурентних позицій.

**Довгострокові цілі забезпечуються зовнішніми конкурентними перевагами підприємства** (ріст, стабільність) та **внутрішньою ефективністю** (оборот коштів, дослідження, персонал, стан основних фондів, менеджмент)

**Стратегічна гнучкість підприємства як мета.** Гнучкість підприємства – його спроможність відновлювати платоспроможність після негативного впливу чинників зовнішнього середовища на його бізнес.

Виокремлюють два види гнучкості підприємства:

– **зовнішня** – досягається шляхом формування диверсифікаційної моделі товарно-ринкових інвестицій для мінімізації наслідків не передбачуваних ситуацій. Стратегія формування зовнішньої гнучкості може мати *наступальний* (використання новітніх технологій, успішні НДР) або *оборонний характер* (кількість незалежних покупців, кількість ринкових сегментів в різних економічних середовищах – країнах, кількість незалежних технологій);

– **внутрішня** – досягається шляхом забезпечення високої ліквідності ресурсів для утворення механізму реагування (залежність від позикового капіталу, коефіцієнт ліквідності). Тобто, в період зростання доходів підприємства формується запас високоліквідних активів (депозити, цінні папери, нерухомість тощо), реалізація яких в період кризи на підприємстві (неплатоспроможність) дозволить виконати власні зобов'язання, наприклад перед кредиторами або постачальниками виробничих матеріалів.

**Позаекономічні цілі** деформують економічну мету підприємства (зменшують поточний прибуток), а іноді її заміняють. При визначенні соціальних цілей зазвичай враховується:

- суспільна думка;
- економічні цілі окремих людей (поточні доходи, збереження робочого місця, додаткові пільги);
- позаекономічні цілі окремих людей (філантропія, персональна етика, соціальна відповідальність, статус та репутація);
- організаційні обмеження (забезпечення зайнятості, імідж) – залежать від користі від виконання соціальних зобов'язань та відношення до ризику.

У великих організаціях, які мають кілька рівнів управління, розробляється ієрархія чи «дерево цілей», яка являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня. Дерево цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, програми, плану, в якій виділені:

- головна мета («вершина дерева»); підпорядковані їй підцілі першого, другого і т.д. рівнів («гілки дерева»);
- наглядне графічне зображення підпорядкованості і взаємозв'язку цілей, яке демонструє розподіл основної (генеральної) цілі чи місії на підцілі, завдання і окремі дії.

«Дерево цілей» будується на основі вертикальної (між рівнями управління) і горизонтальної (між підрозділами, напрямками діяльності) інтеграції, яка дозволяє узгоджувати і координувати діяльність всіх частин і підсистем організації. В основі побудови «дерева цілей» знаходиться їх декомпозиція – розподіл на більш дрібні цілі. Кількість рівнів декомпозиції залежить від складності, масштабів і міри конкретизації визначених цілей, типу і особливостей організаційної структури управління, ієрархічності побудови системи менеджменту організації.

В ході аналізу ієрархії стратегічних цілей значна увага приділяється діагностиці і вирішенню конфліктів цілей. При цьому використовуються наступні варіанти дій:

1. Домінування цілей. Одна з цілей виділяється як головна, інша – як другорядна.

2. Оцінка цілей за важливістю. Впорядкування цілей за важливістю, знаходження компромісу.

3. Розподіл антагоністичних, конкурентних цілей в часі і просторі.

4. Узгодження цілей. Цілі приводяться до загального знаменника (інтеграція цілей, «концепція» вигоди). Цілі, що конфліктують між собою, трансформуються в одну ієрархічну упорядковану ціль.

**ПІДСУМОК.** Компанія обмежена у виборі цілей (вибір диктується певними чинниками, що не контролюються менеджментом фірми). Цілі необхідно утворювати, відстежувати взаємозв'язки між ними та стратегією фірми.

## **Тема 4. СИНЕРГЕТИКА В УПРАВЛІННІ. ЕКОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ.**

### *4.1. Концепція синергізму*

### *4.2. Типи синергізму, та їх взаємозв'язок*

### *4.3. Основи оцінки синергізму. Побудова сітки навичок*

Розробка різноманітних стратегічних заходів з формування потенціалу організації та управління її ресурсами потребує опанування студентом концепції синергізму. Враховуючи невизначеність зовнішнього середовища ефект від управлінських рішень може змінюватися, що характеризує підприємство як складну нелінійну систему. Нелінійність ґрунтується на багатоваріантності, альтернативності варіантів розвитку організації, коли зміни одного або декількох її складових елементів сприяє виникненню нових властивостей у системи, які не характерні для окремих елементів. З теоретичними засадами синергетики можна ознайомитися в працях Г.Хакена, а їх імплементацію до стратегічного планування в дослідженнях І.Ансоффа, Х.Ітамі. Синергізм в стратегічному плануванні прийнято визначати як міру спільних ефектів між декількома товарно-ринковими рішеннями, тобто оцінюється додатковий сукупний ефект, який не може бути отриманий прямим складанням ефектів складових частин. Найбільш поширеною формулою, яка відбиває синергетичний ефект є:  $2+2=5$ .

Формулювання і провадження стратегічних рішень може базуватися на синергізмі, які може бути отриманий при запровадженні нової продукції, нової технології або виходу на інший ринок тощо. Тому слід розрізняти потенційний і реальний синергізм. Крім того треба досліджувати окремі його види за змістом: синергізм продаж, інвестиційний, операційний, синергізм менеджменту. За строком отримання ефекту виділяють початковий (пряма економія ресурсів на побудову інфраструктури, економія часу на формування структури організації, запобігання неефективних управлінських рішень в нових для менеджерів умовах бізнесу тощо) та операційний синергізм (розподіл накладних витрат, використання існуючих каналів збуту та ін.). В цьому питанні бажано зупинитися на різних тлумаченнях синергії в організації: наприклад, Х.Ітамі розрізняє комплементарний ефект (ефект додавання) і синергію (використання іміджу підприємства, єдиної бази клієнтів, тобто тих особливостей, які не можуть бути скопійовані конкурентами).

В аспекті нематеріальних активів доцільним є використання іміджу та інноваційного потенціалу підприємства як екологічно-орієнтованого, спроможного досягати суспільно значущих результатів, що забезпечують сталість розвитку країни або їх групи. Тобто, йдеться про використання здобутків компанії щодо екологізації окремих функціональних процесів для утворення соціально відповідального бізнесу (екологізація бізнесу). Це потребує розробки та впровадження системи корпоративного екологічного управління та відповідної її сертифікації, наприклад за міжнародним стандартом ISO 14000. Таким чином відбуватиметься перехід від фрагментарної до систематичної екологічно-відповідальної діяльності.



Найбільш складним і ризикованим є синергізм управління, який визначається здатністю менеджерів приймати ефективні рішення в нових умовах, коли їх відмінність від звичайної діяльності може перешкодити отриманню позитивного синергетичного ефекту. За таких обставин, які спостерігалися в багатьох випадках на практиці, слід пам'ятати, що синергетичний ефект може відбиватися іншою формулою:  $2+2=3$  (негативний синергізм). Прикладним аспектом цієї теми є ознайомлення з порядком виявлення синергізму на підприємстві і визначенням критеріїв його оцінки (зменшення обсягів інвестування, збільшення прибутку, економія витрат на формування клієнтської бази тощо).

## **Тема 5. БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

- 5.1. Аналіз конкурентноздатності
- 5.2. Логіка побудови конкурентної стратегії
- 5.3. Диверсифікація та інтернаціоналізація: причини та перспективи
- 5.4. Портфельний аналіз
- 5.5. Логіка побудови портфельної стратегії

Вивчення і аналіз бізнес-стратегій підприємств слід розпочати з розгляду порядку формування, особливих характеристик і критеріїв оцінювання стратегічних зон господарювання (стратегічних бізнес одиниць), які являють собою окремих сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти. Кожна зона господарювання має власний життєвий цикл, аналіз якого дозволить прийняти обґрунтоване стратегічне рішення щодо входу до сегменту. В цьому випадку важливим для менеджерів буде визначення строку за який буде досягнута фаза уповільнення темпів росту, що свідчить про відносно насичення ринку і попереджає про можливе зниження його довгострокової привабливості.

Перегляд стратегії підприємств природно починається з аналізу конкурентноздатності стратегічних зон господарювання, де досліджується можливість досягнення цілей за умов здійснення певних конкурентних заходів. Якщо стратегічна зона господарювання не має перспектив, або вони не влаштовують власників і менеджерів підприємства, передбачається змінювання бізнес-портфелю підприємства, до складу якого входять різні зони господарювання. Таким чином, конкурентна стратегія розробляється в межах однієї стратегічної зони господарювання, а портфельна – визначає пріоритет цих зон для забезпечення можливостей прийняття рішень.

Наступним етапом вивчення теми є розгляд найбільш відомих матричних моделей аналізування стратегічних зон господарювання: матриці Бостонської Консалтингової групи – BCG; матриці компаній Дженерал Електрик/МакКінзі - GE/McKinsey; моделі консалтингового підприємства Артур Д. Литтл - ADL/LC; моделі корпорації з переробки нафтопродуктів Shell - Shell/DPM.

Треба звернути увагу на позиції, які може займати бізнес за цими моделями і проаналізувати їх характеристики і дослідити запропоновані стратегічні рішення для кожної позиції. Важливо визначити розвиток змісту факторів (X та Y), відповідно до яких формується матриця, а також можливості удосконалення аналізу шляхом збільшення змістовності цих факторів (наприклад, відносні темпи росту ринку матриці BCG І.Ансофф запропонував замінити оцінкою привабливості стратегічної зони господарювання). При вивченні матричних моделей слід пам'ятати, що стратегії, які наведені розробниками, не призначені для остаточного використання в практиці бізнесу, а служать для найбільш повного з'ясування стану бізнесу та його положення і бізнес-портфелі підприємства.

Розробку стратегії бізнесу доцільно здійснювати з урахуванням концепції **екосистеми бізнесу**. Йдеться про стратегії взаємодії, тобто коли бізнесмен задає собі питання<sup>4</sup>: частиною якої більшої системи є моя компанія; частиною якого бізнес-кластеру, бізнес-екосистеми, ланцюжка цінності? У такому випадку у фокусі бізнесмена не стільки внутрішнє управління, скільки менеджмент партнерських взаємин – з постачальниками, фінансовими установами, асоціаціями, університетами, науковими інститутами, державою. І в тому числі – з конкурентами, які інколи стають партнерами. Так виникають стратегії нового покоління – бізнес-кластери і бізнес-екосистеми, складні системи взаємопов'язаних організацій. тимулюють формування і розвиток екосистем: розробка нових продуктів і послуг, яка заснована на поєднанні більшої кількості технологій та інновацій; розвиток Інтернету Речей; зростання числа платформних бізнес-моделей<sup>5</sup>. У цифровому світі компанії можуть брати участь в 5 типах екосистем: *екосистема Платформ*; *екосистема Інновацій*; *екосистема Інтересів*; *екосистема Комерції*; *екосистема Речей*.

Цей напрямок філософії бізнесу також розкривається концепцією «Творення унікальної цінності спільно з клієнтами». Її автори, К. Прахалад і В. Рамасвами), закликають залучати до екосистеми клієнтів, які прийматимуть участь у створенні та покращенні продуктів, що забезпечить підвищення рівня споживчої задоволеності.

Іншим інструментом формування бізнесу є модель «Business model canvas» (Канвас), яка, насамперед, призначена для діючих бізнесів і компаній, і застосовується для розбору існуючої бізнес-моделі з метою знаходження слабких місць або нових точок зростання. Отже, бізнес-модель складається з 9 блоків, які можуть бути об'єднані в 4 групи, кожна з блоків описує свою частину бізнес-моделі організації, а саме: ключові партнери, ключові активності, гідності та пропозиції, відносини з замовником, призначені для користувача сегменти, ключові ресурси, канали поставки, структура витрат і джерела доходів. Для одного і того ж продукту/послуги може існувати велика кількість бізнес-моделей. Для ефективного використання цього інструменту стратегічного планування рекомендується створити альтернативні бізнес-моделі, враховуючи різні сценарії розвитку бізнесу. Тільки після складання і розгляду декількох моделей потрібно вибрати одну.

Отже, існує досить широкий вибір концепцій та моделей підготовки стратегічного рішення. Кожна модель має свої переваги та обмеження. Яку модель обрати та яку рекомендацію використати для формування власного стратегічного рішення – все це вирішує користувач (менеджер).

<sup>4</sup> Баклан А. СІЧЕНЬ 21, 2016 МВА: стратегії нового покоління – бізнес-кластери і бізнес-екосистеми <http://platforma-msb.org/mba-strategiyi-novogo-pokolinnya-biznes-klastery-i-biznes-ekosystemy/>

<sup>5</sup> Реймер Д. 5 Стратегий построения Бизнес Экосистем <http://denreymer.com/business-ecosystem>

## ***Тема 6. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ***

- 6.1. Визначення стратегічно орієнтованих підприємств*
- 6.2. Формування підприємницьких якостей персоналу підприємства*
- 6.3. Встановлення балансу між конкурентним та підприємницьким видами діяльності.*
- 6.4. Характеристика опору змінам*
- 6.5. Принципи управління переривчастими змінами*
- 6.6. Огляд моделей стратегічної поведінки*
- 6.7. Побудова системи стратегічного управління на підприємстві*

Формування стратегічно орієнтованого підприємства базується на заходах з побудови системи стратегічного управління на підприємстві і залученні до сприйняття такого процесу персоналом підприємства. Функціонування підприємства відбувається за умов незначних змін у зовнішньому середовищі, або навпаки, коли динаміка змін та їх невизначеність призводить суттєвих стратегічних корегувань. Відповідно до цього вимоги до персоналу також зазнають змін. Відбувається орієнтування працівників на конкурентну або підприємницьку поведінку. Конкурентна поведінка спрямована на максимально ефективне використання ресурсів, а підприємницька - на креативну діяльність, яка забезпечить майбутній потенціал підприємства (підрозділу). Таким чином, головною вимогою до персоналу стратегічно орієнтованого підприємства є сприйняття необхідності стратегічних змін, гнучкість, здатність до перенавчання, адаптації до нової діяльності (сфера прийняття рішень, нові технології, споживачі, географія, масштаби бізнесу тощо).

Більшість стратегічних перетворень суттєво перетворюють звичні для персоналу умови роботи, що викликає його зворотню негативну реакцію на дії керівництва і може перешкодити реалізації складених стратегічних планів. Тому, стратегічне управління вивчає не лише способи розробки цілей і шляхів їх досягнення, але й механізми впровадження рішень.

За умов переривчастих змін, які можуть відбуватися на підприємстві внаслідок перегляду стратегії, формується опір змінам. Вивчення змісту і джерел такого опору дає можливість визначити превентивні заходи щодо його зменшення. Студент має розрізняти індивідуальний і груповий опір, орієнтуватися в ознаках його появи і прояву, а також знати недоліки, переваги, умови застосування методів управління опором: примус, адаптація, криза, керований опір.

Ставлення керівництва до проблем стратегічного управління, впровадження і застосування його інструментарію на підприємстві відбивається реакцією на зміни: від реактивної до систематичної. Слід пам'ятати, що розробка стратегії не означає автоматичної її реалізації, тому слід приділяти увагу до методів соціально-психологічного забезпечення процесу її впровадження на підприємстві, вміти їх доповнювати і змінювати відповідно до індивідуальних особливостей бізнесу і внутрішнього середовища.

Збалансована система показників та стратегічних карт (Balanced Scorecard, *BSC*) – система трансформації стратегії в зрозумілі для всіх співробітників компанії послідовності дій і процедур, а також якісно нова система оцінки її ефективності. Основною метою розробки даної системи є вирішення двох завдань:

- трансформації корпоративної стратегії компанії в конкретні і ясні для всіх рівнів управління стратегічні плани;
- формуванні збалансованої системи показників оцінки ефективності, що включає оцінку кількісних і якісних результатів діяльності компанії.

При формулюванні стратегії на основі *Balanced Scorecard* діяльність компанії розглядається в рамках чотирьох перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток.

Для кожної з цих перспектив вищим керівництвом компанії спільно з фахівцями формуються групи унікальних показників, які називаються "ключові показники ефективності" (від англ. Key performance indicators - *KPI*). Кожен з *KPI* дозволяє об'ємно і чітко оцінити окремих параметр розвитку компанії і її співробітників у рамках перерахованих гілок розвитку. При цьому не існує універсального набору *KPI* "на всі випадки життя", їх розробка є завданням кожної компанії, що впроваджує в свою практику *BSC*. Для її вирішення більшість компаній запрошують консультантів, що спеціалізуються на впровадженні *BSC* і володіють великими знаннями в області реінжинірингу бізнес-процесів.

На думку творців *BSC*, дана система повинна не тільки сприяти поліпшенню наявних процесів, а й формуванню нових відповідно до виявлених розривами між поточними показниками ефективності діяльності підприємства і тим їх рівнем, який необхідний для досягнення заявлених у стратегії цілей. Удосконалення системи бізнес-процесів підприємства є одним з пріоритетних напрямків *BSC*. Система в цьому сенсі стимулює еволюцію різних напрямків діяльності підприємства, підсумковою метою якої є досягнення його стратегічних цілей.

Одним з основних робочих інструментів, що використовуються в рамках *BSC*, є стратегічні карти. Дані карти представляють графічні схеми, що відображають у наочній формі стратегічні цілі підприємства за чотирма перерахованими вище гілкам, пов'язуючи їх з існуючими бізнес-процесами, а також з показниками, що дозволяють виявити ступінь їх досягнення. Стратегічна карта дозволяє керуючим перекладати складні і абстрактні цілі в конкретні і яскраво візуалізовані завдання, зрозумілі всім учасникам бізнес-процесів.

#### 4. Запитання для перевірки знань

1. Конкретизуйте зміст та підпорядкування стратегічного та оперативного планування.
2. В чому полягають особливості підготовки стратегічних рішень (зокрема, види робіт, тип поведінки відповідальних осіб, реакцію на чинник невизначеності)?
3. Доведіть або спростуйте необхідність стратегічного управління в організації. Чи відрізняється стратегічне управління від стратегічного планування?
4. Зробіть порівняльний аналіз стратегічних, адміністративних (управлінських) та оперативних рішень. Чи існують між ними зв'язок?
5. Обґрунтуйте наявність або відсутність зв'язку між стратегіями та цілями організації.
6. Поясніть еволюцію управлінських систем (за І. Ансоффом). Чи слід використовувати менеджерам перші управлінські системи в сучасній практичній діяльності?
7. Поясніть зміни у зовнішньому середовищі організації, які призвели до формування епохи масового збуту. Які особливості мали управлінські рішення на той час, чи правомірні вони для умов сучасних підприємств?
8. Поясніть зміни у зовнішньому середовищі організації, які призвели до формування постіндустріальної епохи. Яким чином це відбилося на структурі управління та характері рішень менеджерів?
9. Поясніть принципіві характеристики, якими можна описати динаміку змінювання зовнішнього середовища організації (за І. Ансоффом). Для прийняття яких рішень менеджери здійснюють такі дослідження, чи можна від них відмовитись?
10. Поясніть принципіві характеристики, якими можна описати звичайність подій, які відбуваються у зовнішньому середовищі організації (за І. Ансоффом). Для прийняття яких рішень менеджери здійснюють такі дослідження, чи можна від них відмовитись?
11. Поясніть принципіві характеристики, якими можна описати передбачуваність майбутнього стану зовнішнього середовища організації (за І. Ансоффом). Для прийняття яких рішень менеджери здійснюють такі дослідження, чи можна від них відмовитись?
12. Поясніть причини, що призвели до утворення довгострокового планування. Чи відрізняється воно від стратегічного планування?
13. Поясніть характеристики епохи масового виробництва та особливостей управлінських рішень на той час. Чи існують ці характеристики сьогодні на сучасних підприємствах?
14. Проаналізуйте підстави прийняття управлінських рішень (за М. Месконом: інтуїція, раціоналізм тощо; альтернативні концепції). За яких умов ті або інші підстави набувають пріоритетного значення?
15. Чи існує зв'язок між зовнішнім та внутрішнім середовищем організації? Яку роль при цьому відіграє стратегічне управління?
16. Чи існує необхідність керівництву успішного підприємства здійснювати заходи стратегічного управління?
17. Що розуміють під системою стратегічного управління в організації. В яких випадках потрібно утворювати так систему, від яких осіб залежить ініціатива?
18. Що розуміють під слабкими сигналами зовнішнього середовища про виникнення проблем? Що повинен робити менеджер, які рішення приймати в такі ситуації?
19. Що розуміють під стратегією. Поясніть сутність окремих видів стратегій, які мають місце в організації.

20. Розкрийте сутність SWOT-аналізу. Яким чином і де слід використовувати результати такого аналізу? Наведіть приклади.
21. Розкрийте сутність SNW-аналізу. Яким чином і де слід використовувати результати такого аналізу? Наведіть приклади.
22. Розкрийте сутність PEST-аналізу. Яким чином і де слід використовувати результати такого аналізу? Наведіть приклади.
23. Поясніть головні положення теорії цілей зацікавлених груп. Де слід використовувати ці знання?
24. Яким чином здійснювати оцінку довгострокових цілей організації? Чи потрібна ця процедура в умовах великої завантаженості менеджерів поточними завданнями?
25. Поясніть ціль організації – стратегічна гнучкість. З використанням яких стратегій вона досягається?
26. Наведіть і охарактеризуйте вплив неекономічних цілей на головну економічну ціль організації. Що мотивує керівництво і власників підприємств до формулювання та реалізації неекономічних цілей?
27. Поясніть концепцію синергізму та її застосування в управлінні організацією. В яких випадках менеджмент організації повинен враховувати очікувані синергетичні ефекти?
28. Розкрийте сутність видів синергізму. Поясніть розходження між комплементарними і синергетичними ефектами (за Х. Ігамі).
29. Поясніть методику стратегічного аналізу: модель п'яти сил (за М.Портером).
30. Поясніть особливості аналізу конкурентоспроможності організації з використанням матричної моделі BCG.
31. Поясніть особливості аналізу конкурентоспроможності організації з використанням матричної моделі GE/McKinsey.
32. Поясніть особливості аналізу СЗГ з використанням матричної моделі ADL/LC: сутність, форми та призначення показника внутрішнього розподільника.
33. Поясніть особливості аналізу СЗГ з використанням матричної моделі ADL/LC: поняття збалансованого бізнес-портфелю організації.
34. Дайте визначення диверсифікації та її причинам. Коли власники та вищий менеджмент підприємства звертається до диверсифікації?
35. Дайте визначення видам диверсифікації (за Ф.Котлером, А.А. Томпсоном, А.Дж. Стриклендом), ризикованості їх впровадження. Що можна визначити як основу прийняття рішення щодо обрання виду диверсифікації?
37. Поясніть розходження між портфельною і конкурентною стратегіями організації. Чи співіснують такі стратегії в межах однієї організації?
38. Поясніть причини, прояви та наслідки внутрішнього опору стратегічним змінам в організації.
39. Поясніть моделі керування внутрішнім опором в період стратегічних змін в організації.
40. Поясніть принципові типи поведінки персоналу організації з огляду на потреби періоду стратегічних перетворень та періоду поточних удосконалень.
41. Поясніть зв'язок стратегічних перетворень та структурних змін в організації.
42. Поясніть методику стратегічного планування за збалансованою системою показників в організації.