

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою
«Економіка і бізнес», спеціальності 051 «Економіка»

Укладачі: М. О. Дергалюк, В. В. Красношапка

Електронне мережеве навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2024

УДК 658

Укладачі: Дергалюк Марта Олексіївна, канд. екон. наук, доц.
Красношапка Володимир Володимирович, канд.тех. наук, доц.

Рецензент: Жалдак Ганна Петрівна, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ імені Ігоря Сікорського

Відповідальний редактор: Тульчинська Світлана Олександрівна, докт. екон. наук, проф.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол №8 від 20.06.2024р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол №10 від 27/05/2024 р.)*

Економічний розвиток підприємства: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Дергалюк М.О., Красношапка В.В. – Електронні текстові дані (1 файл: kB). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 100 с.

Навчальний посібник «Економічний розвиток підприємства: конспект лекцій», призначений для підготовки фахівців спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка і бізнес» ступеня бакалавр (денної та заочної форми навчання). Навчальний посібник містить загальний перелік тем і їх зміст, виклад теоретичного матеріалу. До кожної теми надано перелік контрольних запитань тестові завдання, як для використання в аудиторіях, так і в процесі самостійної підготовки студентів до навчальних занять. Містить перелік літературних джерел для поглибленого ознайомлення студентів з проблематикою, що була розглянута на лекціях. Видання призначене для студентів, що навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» та викладачів, що проводять практичні заняття.

© М.О. Дергалюк, В.В. Красношапка, 2024
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<i>ТЕМА 1. Економічний розвиток підприємства: сутність, цілі, завдання та структура.....</i>	<i>4</i>
1.1. Загальна характеристика економічного розвитку підприємства	4
1.2. Стратегія розвитку як процес: структура та зміст основних складових.....	7
<i>ТЕМА 2. Діагностика потенціалу підприємства.....</i>	<i>15</i>
2.1 Концептуальні основи діагностики.....	15
2.2 Особливості діагностики зовнішнього середовища підприємства.....	18
2.3 Особливості діагностики внутрішнього середовища підприємства...	23
<i>ТЕМА 3. Диверсифікація діяльності підприємства.....</i>	<i>26</i>
3.1 Зміст та сутність диверсифікації.....	26
3.2 Види диверсифікації діяльності підприємства.....	30
3.3 Управління вибором стратегій диверсифікації діяльності підприємства.....	33
<i>ТЕМА 4. Планування економічного розвитку підприємства.....</i>	<i>38</i>
4.1 Загальні поняття про планування розвитку підприємства.....	38
4.2 Система планів розвитку підприємства.....	40
<i>ТЕМА 5. Стратегії підприємства.....</i>	<i>42</i>
5.1 Загальні поняття про стратегію.....	42
5.2 Розробка стратегії підприємства.....	43
5.3 Види стратегій та їх вибір.....	45
<i>ТЕМА 6. Конкурентні стратегії підприємства.....</i>	<i>51</i>
6.1 Види конкурентних стратегій.....	51
6.2 Стратегія низьких витрат.....	53
6.3 Стратегія широкої диференціації.....	56

6.4 Стратегія оптимальних витрат.....	61
6.5 Стратегія ринкової ніші.....	62
<i>ТЕМА 7. Реалізація стратегії розвитку підприємства.....</i>	<i>64</i>
7.1 Роль та значення стадій процесу стратегічного розвитку.....	64
7.2 Завдання керівництва у процесі реалізації стратегії розвитку.....	65
7.3 Розподіл ресурсів та бюджетування у процесі реалізації стратегії розвитку.....	67
7.4 Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії розвитку.....	69
<i>ТЕМА 8. Ухвалення управлінських рішень в контексті стратегії розвитку підприємства.....</i>	<i>72</i>
8.1 Основні поняття про ухвалення управлінських рішень.....	72
8.2 Сутність процесу раціонального ухвалення управлінських Рішень.....	74
8.3 Типи управлінських рішень.....	77
8.4 Фактори впливу на процес ухвалення управлінських рішень.....	79
<i>ТЕМА 9. Розвиток інноваційного підприємства.....</i>	<i>82</i>
9.1 Інноваційне підприємництво: сутність, значення та основні напрямки розвитку в Україні.....	82
9.2 Діджиталізація підприємництва.....	87
<i>Тестові завдання для самоперевірки.....</i>	<i>92</i>
<i>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</i>	<i>97</i>

ВСТУП

В умовах глобалізації постають питання підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

У цьому контексті важливим стає вивчення теоретико-методологічних засад стратегічного розвитку підприємства з позиції розгляду його як цілісної системи відкритого типу.

Дисципліна «Економічний розвиток підприємства» покликана сформувати у студентів фундаментальні знання зі напрямів розвитку підприємства та виробити навички застосування цих знань на практиці.

Метою вивчення дисципліни є оволодіння вмінням реалізовувати спеціальний економічний інструментарій стратегічного розвитку на основі вивчення теоретичних засад та практичного досвіду провідних компаній.

Завданнями дисципліни є вивчення теоретичних засад економічного розвитку підприємства; висвітлення питання генезису стратегічного розвитку; вивчення елементів спеціального інструментарію економічного розвитку; викладення особливостей стратегій розвитку в умовах глобалізації; розкриття підходів з формування ефективних стратегій.

У результаті вивчення дисципліни «Економічний розвиток підприємства» студенти зрозуміють теоретико-методологічні засади економічного розвитку підприємства як механізму ефективного управління підприємством; співвідношення підприємства як системи та підприємства як процесу; види стратегій та їх основні характеристики; особливості реалізації важелів спеціального економічного інструментарію стратегічного розвитку; механізм формування стратегій розвитку підприємства; та будуть вміти на основі використання загальнонаукових та спеціальних методів формувати різні види стратегій розвитку підприємства; проводити аналіз систем управління підприємства; формувати органи розвитку підприємства; вміти формувати вимоги до інформації, що необхідна для прийняття стратегічних рішень; розробляти та застосовувати критерії оцінки ефективності тих чи інших стратегій; відбирати найбільш придатні методи, способи, форми розробки стратегій підприємства; володіти методами та засобами прийняття стратегічних управлінських рішень; визначати функціональні повноваження посадових осіб які ухвалюють стратегічні рішення; проводити аналіз стану економічного розвитку підприємства; впроваджувати сучасні методи реалізації стратегій розвитку підприємства; вміти підготувати та провести засідання з питань стратегічного розвитку підприємства.

Даний навчальний посібник спрямовано на допомогу студентам факультету менеджменту та маркетингу галузі знань 05 «Управління та адміністрування», що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» у засвоєнні необхідних теоретичних знань з дисципліни, набутті навичок й використанні їх на практиці. Навчальний посібник містять тематичний план дисципліни, її програму, план лекцій, питання для самостійної роботи студентів, запитання для підсумкового контролю, список рекомендованої літератури.

ТЕМА 1. Економічний розвиток підприємства: сутність, цілі, завдання та структура

- 1.1. Загальна характеристика економічного розвитку підприємства
- 1.2. Стратегія розвитку як процес: структура та зміст основних складових

1.1. Загальна характеристика економічного розвитку підприємства

Економічний розвиток підприємства базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, державними установами та іншими суб'єктами соціально-політичний та економічних інституцій сучасного суспільства.

Реалізація концепції стратегічного розвитку можлива лише тоді, коли організація є **стратегічно орієнтованою**, тобто у якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна діяльність підпорядкована досягненню встановлених цілей розвитку організації.

Розвиток підприємства – базується на кадровому потенціалі організації, орієнтує діяльність на потреби клієнтів, забезпечує гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що адекватні впливу зовнішнього середовища та дозволяють отримати конкурентні переваги, що в кінцевому підсумку сприяють виживанню організації та досягненню своїх цілей у довготерміновій перспективі.

Стратегія розвитку – процес, спрямований вищим керівництвом організації на визначення основних цілей розвитку, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягнути встановлених цілей або виконати завдання упродовж запланованого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду.

Економічний розвиток підприємства – систематизований підхід до управління стратегічними змінами, який складається: по-перше, позиціонування організації через планування стратегії та її можливостей; по-друге, стратегічного реагування у реальному часі через власний менеджмент; по-третє, систематичного управління процесами, що долають опір змінам в організації.

П'ять завдань стратегії економічного розвитку підприємства

1. Визначення виду діяльності організації та формування стратегічних напрямів в її розвитку – тобто необхідно окреслити довготермінові перспективи розвитку.
2. Постановка стратегічних цілей і завдань встановлених цілей та результатів діяльності.
3. Формування стратегії розвитку для досягнення встановлених цілей та результатів діяльності.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

Таблиця 1.1

Відмінність між стратегічним та операційним управлінням

Стратегічний управлінням (СУ)	Операційний менеджмент (ОУ)
1. Місія організації в СУ – виживання організації у довготерміновій перспективі шляхом встановлення динамічного балансу з зовнішнім оточенням. 2. В СУ увага концентрується переважно на проблемах зовнішнього середовища, на пошуку нових можливостей у конкурентній боротьбі, на адаптації до змін у середовищі 3. СУ орієнтований на довготермінову перспективу 4. Основними факторами побудови системи управління для СУ є персонал, система інформаційного забезпечення та ринок. 5. При управлінні персоналом СУ розглядає працівників як основний стратегічний ресурс організації. 6. Ефективність в СУ полягає в тому, наскільки своєчасно і точно організація може реагувати на нові потреби зі сторони ринку, і змінюється в залежності від змін у зовнішньому середовищі.	1. Місія організації в ОУ – виробництво товарів або послуг з метою отримання прибутку. 2. В ОУ увага концентрується на проблемах, що виникають всередині організації, пов'язаних з більш ефективним використанням ресурсів (матеріали, персонал, фінанси, технології, інформація) 3. ОУ орієнтований на коротко-, і середньотермінову перспективу. 4. Основними факторами побудови системи управління для ОУ є організаційні структури, техніка і технології. 5. При управлінні персоналом ОУ розглядає працівників як виконавців робочих завдань. 6. Ефективність в ОУ полягає у максимізації прибутку, раціональному використанні виробничого потенціалу.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок стратегічного управління з іншими видами управління

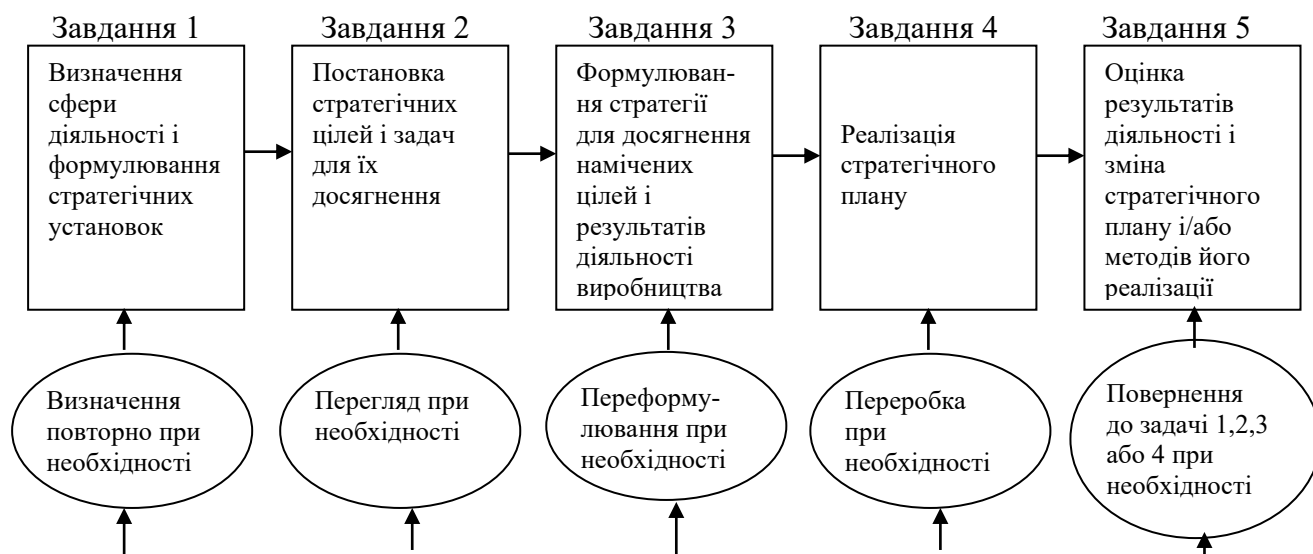


Рис. 1.2. П'ять завдань стратегії розвитку

1.2. Стратегія розвитку як процес: структура та зміст основних складових

Місія організація – це загальна мета організації, що визначає сенс її існування. Місія деталізує статус організації та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Визначення місії – перший крок до становлення уявлень і розуміння про організацію перед усім у власників, керівництва і персоналу, а потім у всіх тих, хто має й хотів би (чи повинен) мати з нею справу. Це інструмент стратегічного менеджменту, спосіб виділення даної організації серед конкурентів, спосіб привернення уваги споживачів до продукції підприємства.

Місія має такі особливості:

- у місії, як правило, деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви та наміри керівництва, подається визначення найбільш важливих характеристик організації;
- місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм та методів її роботи. В цілому вона показує спрямованість у майбутнє, вказуючи, на що будуть направлятися зусилля та які цінності будуть при цьому пріоритетними;
- в місії не прийнято визначати в якості головної мети отримання прибутку, хоча прибуток – визначальний фактор у функціонуванні підприємства. Прибуток як місія значно обмежує спектр можливих шляхів та напрямків розвитку. Може призвести до неефективної роботи;
- місія формулюється вищим керівництвом, яке несе повну відповідальність за її втілення в життя шляхом постановки та реалізації цілей організації.

Формулювання місії повинно охоплювати такі складові:

1. Цілі та завдання організації з точки зору її основних послуг/ продукції, ринків збуту та основних технологій для здійснення своєї діяльності.
2. Робочі принципи організації стосовно зовнішнього середовища та цінності, у які вірить організація.
3. Корпоративна культура організації, тобто набір головних цінностей, переконань, норм і правил поведінки, який дотримуються працівники організації.

Місія організації розкладається на дві складові:

1. *Кredo організації*, тобто сформульований загальний кодекс поведінки організації, який визначає взаємовідносини не тільки між співробітниками, але й взаємини з клієнтами та акціонерами, і має вплив на корпоративну культуру.
2. *Імідж організації* відображає сутність цілей організації (табл. 1.3).

Правильно обґрунтована і сформульована місія має реальну цінність для діяльності організації, оскільки:

1. Формує погляди вищого керівництва щодо перспектив розвитку організації.

2. Знищує ризик недалекогоглядного управління та ухвалення необґрунтованих рішень.

3. Визначає цілі діяльності організації та служить працівникам стимулом до сумлінного виконання робочих завдань.

4. Допомагає керівникам підрозділів сформулювати цілі та завдання відділу та узгодити їх з загально корпоративними цілями.

5. Полегшує адаптацію організації до майбутніх змін.

Таблиця 1.2

Ціннісні орієнтири організації

Тип цінностей	Категорії цінностей	Характеристика цілей
Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність, накопичення капіталу	Зростання, прибутковість, результати
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу, обсяги продажу, кількість працівників
Соціальні	Гарні людські стосунки, безконфліктність, причетність	Соціальна відповідальність, доброзичлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, склад, форма і симетрія	Дизайн виробів, якість, привабливість
Наукові	Науковий потенціал	Патенто- та науко місткість
Етичні	Узгодженість зі всесвітом	Етика, моральні проблеми

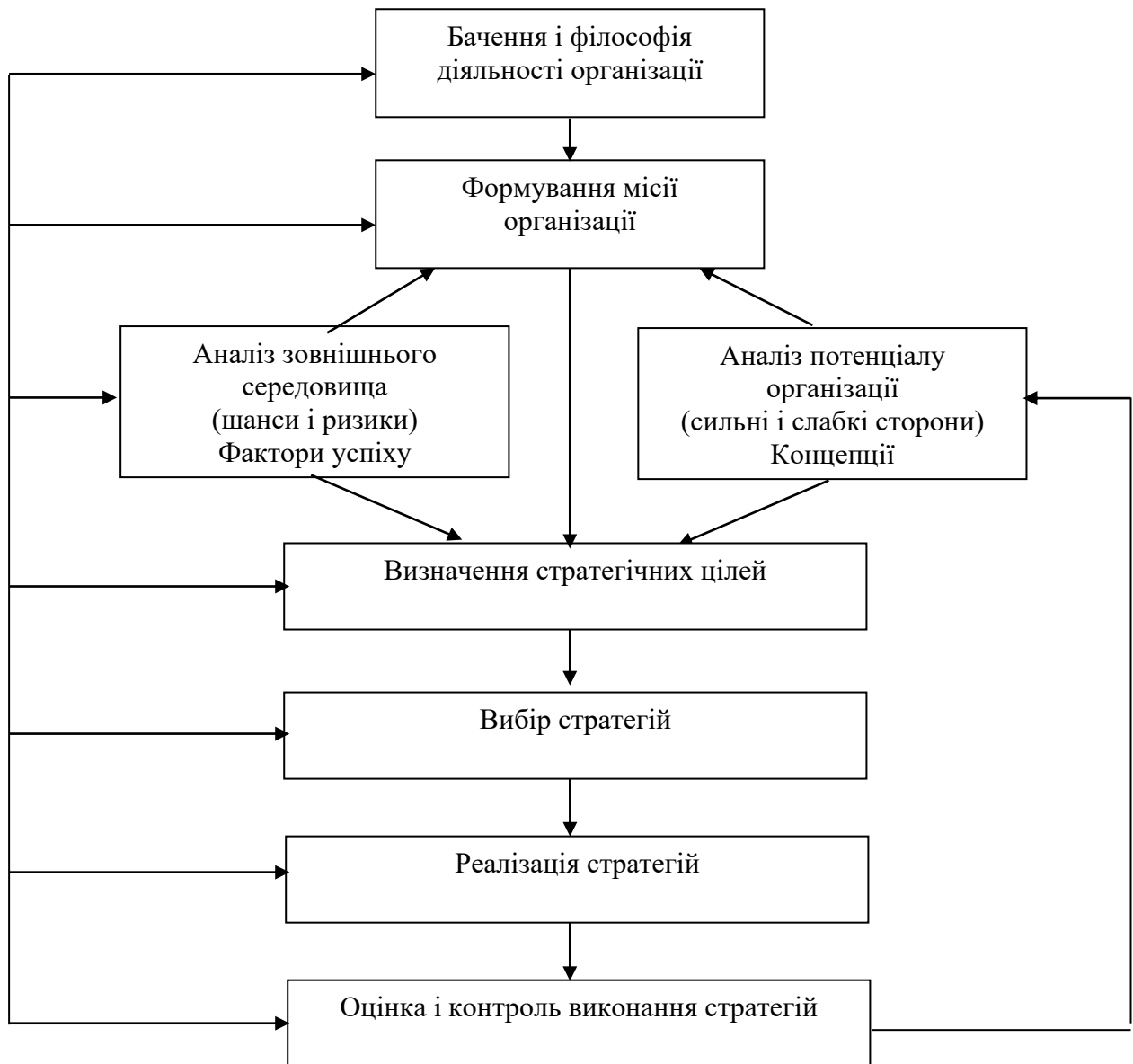


Рис. 1.3. Стратегічний розвиток як процес



Рис.1.4. Місія організації

Надання звання «Працівник року»	Захист довкілля	Повага до інтересів акціонерів	Повага до держави	Задоволення потреб споживачів
Підтримка ініціатив				Підтримування низького рівня витрат
Урочисті події				Бережливість
Дні відчинених дверей				Вірність традиціям
Фірмовий одяг				Уважне ставлення до пропозицій працівників фірми
Підтримування субкультури фірми				Якість
Ознайомлення з історією фірми	Високі стандарти	Сервіс	Рівень цін	Чистота

Рис. 1.5. Принципи корпоративної культури

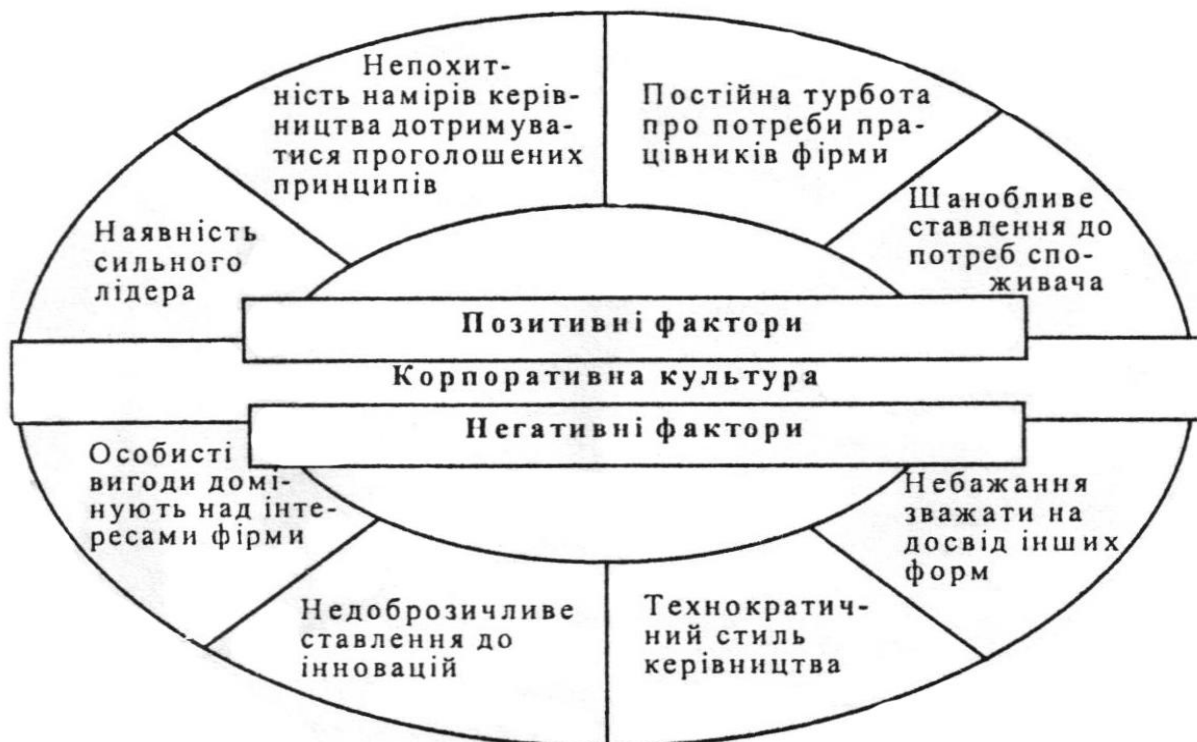


Рис. 1.6. Характеристика сильної та слабкої корпоративної культури

Погляди авторів на поняття «імідж»

Погляди	Автор	Сутність поняття
Емоційно-психологічний	Л.Ш. Лозовський, Б.А. Райзберг, А.А. Ратновський	Імідж – образ товару, послуги чи компанії, як сукупність асоціацій і вражень про них, що склався у свідомості споживачів і формує певне ставлення до цього товару, послуги чи компанії
	Ф. Котлер	Імідж – це набір уявлень, ідей і вражень індивіда про той чи інший об’єкт, в значній мірі визначаючи установки споживача і його дії відносно об’єкту.
	О.А. Феофанов	Імідж – образ-уявлення, методом асоціацій наділяючи об’єкт додатковими цінностями (соціальні, естетичні, психологічні і т.д.), не маючи основу в реальних властивостях самого об’єкта, але володіючи соціальною значущістю для сприймаючого такий образ.
	О.С. Віханський	Імідж об’єкта – це стійке уявлення про особливості, специфічні властивості і риси, характерні для даного об’єкту.
	Л. Ческін	Імідж не є річ, але враження про річ. Враження стають еквівалентні факту. Покупка мотивована загальні враженням про продукт, але не кожним специфічним фактом продукту.
	Е.А. Бланжов	Імідж – це образ потреби, що створюється художніми засобами.
	А.А. Деркач	Імідж – це враження, що створює людина, компанія чи інструмент на одну чи декілька груп суспільства.
	Д. Дороті	Імідж – це цілеспрямовано сформований образ (зображення), метою якого є здійснення емоційно-психологічного впливу на будь-кого своїм стійким уявленням щодо об’єкту.
Соціальний	Д. Бурстін	Призначення іміджу полягає в досягненні певних цілей, тому імідж – це засіб для досягнення чого-небудь
	Б. Джи	Імідж – символ стандартів
	В.М. Шепель	Імідж – індивідуальний облік чи ореол, що створюється засобами масової інформації, соціальною групою чи власними силами особи в цілях залучення о себе уваги.

KRAFT БАЧЕННЯ

Допомагати людям в усьому світі харчуватися та жити краще

ЦІННОСТІ

Інновації	- Задовольняти реальні життєві потреби неординарними ідеями
Якість	- Дотримуватися обіцянок – виробляти найкраще
Безпека	- Гарантувати найвищі стандарти в усьому, що ми робимо
Повага	- Піклуватися про людей, суспільство та середовище
Чесність	- Діяти правильно та справедливо
Відвертість	- Прислуховуватися до ідей інших та заохочувати до відкритого діалогу.

МІСІЯ

Бути беззаперечним світовим лідером у харчовій промисловості

Споживачі	- Перший вибір
Клієнти	- Незамінний партнер
Спілки та об'єднання	- Найбільш бажаний партнер
Працівники	- Найкращий працедавець
Місцева громада	- Відповідальна компанія
Інвестори	- Постійне зростання

ПРИНЦИПИ БІЗНЕСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Фокус	- Зосереджувати увагу на речах, що мають найбільше значення для наших споживачів та клієнтів, і що є найважливішим для розвитку наших людей, торгових марок і бізнесу в цілому
Інновації	- Шукати нові, інноваційні шляхи для задоволення смаків споживачів, для збуту наших продуктів та управління нашими проектами
Прагнення	- Прагнути перемагати в усьому, ставити амбіційні цілі та наполегливо їх досягати
Швидкість	- Діяти швидко та узгоджено, що дозволить нам бути попереду наших конкурентів
Робота в команді	- Використовувати наші переваги успішної співпраці в різних категоріях, в різних країнах та різних функціях по всьому світу
Довіра	- Ставити один до одного з повагою, працювати чесно та відверто

СТРАТЕГІЇ

Розбудовувати бренди та збільшувати їх цінність
Трансформувати портфель наших брендів
Зростати в світовому масштабі
Ефективно керувати витратами та зміцнювати активи
Зміцнювати організація та вдосконалювати професійний рівень працівників
Діяти відповідно до принципів корпоративної відповідальності

Рис. 1.7. Приклад бачення, цінностей та місії ЗАО «Крафт Фудз Україна»

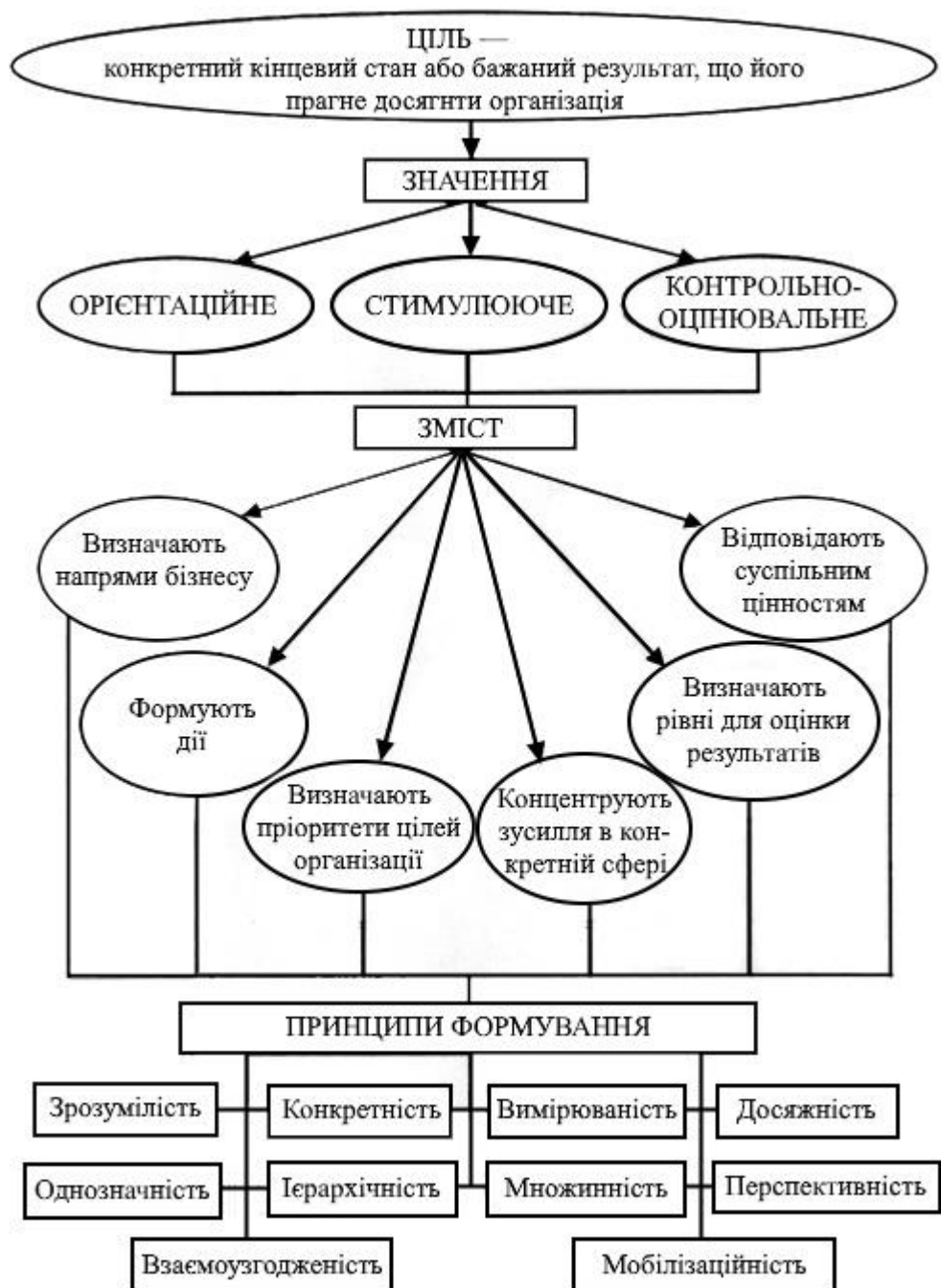


Рис. 1.8. Цілі організації: визначення, значення, зміст, принципи формування

Контрольні питання

1. Яким є головне призначення підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності?
2. Як пов'язані поняття «мета» та «завдання», «завдання» та «місія» підприємства?
3. Які ознаки свідчать про стратегічну спрямованість діяльності підприємства?
4. Особливості функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції?

ТЕМА 2. Діагностика потенціалу підприємства

2.1 Концептуальні основи діагностики

2.2 Особливості діагностики зовнішнього середовища підприємства

2.3 Особливості діагностики внутрішнього середовища підприємства

2.1. Концептуальні основи діагностики

Розробка стратегії – робота, яка базується на аналізі, і в цій галузі менеджер не може досягнути успіху тільки наполегливістю та креативністю. Рішення просте, яку стратегію обрати, повинно прийматися на базі оцінок внутрішнього і зовнішнього середовища організації, отриманих у результаті досліджень. У протилежному випадку розроблена стратегія може виявитися нежиттєздатною. Дослідження проводяться за двома основними напрямками: по-перше, вивчається ситуація у галузі та умови конкуренції в ній; по-друге, ситуація всередині самої організації та її власна конкурентоспроможність.

Діагностика (від грец. *Diagnosis* - розпізнавання) передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення.

Діагностика потребує, згідно з обраною методологією, вибору певних джерел інформації, збору та обробки необхідної інформації з використанням відповідних методів аналізу, підготовки всіх заходів для подальшого їхнього успішного розв'язання. У процесі діагностики необхідно прискіпливо вивчити взаємозв'язки між загальними цілями організації, визначити, що і як впливає на результати діяльності організації, а також визнати здатність організації здійснювати зміни.

Будь-яка організація, це – складна система, яку можна охарактеризувати безліччю ознак. Формально провести системний аналіз організації можна, використовуючи такі методи (рис. 2.1).

- побудувати «дерево цілей», і тоді аналіз можна розглядати як системний аналіз з точки зору цілей;
- побудувати «дерево робочий завдань», і тоді аналіз можна розглядати як системний аналіз з точки зору робочих завдань;
- дискримінантний аналіз;
- регресійний аналіз;
- варіаційний аналіз;
- факторний аналіз;
- кластер-аналіз;
- багатовимірний аналіз;
- SWOT – аналіз.

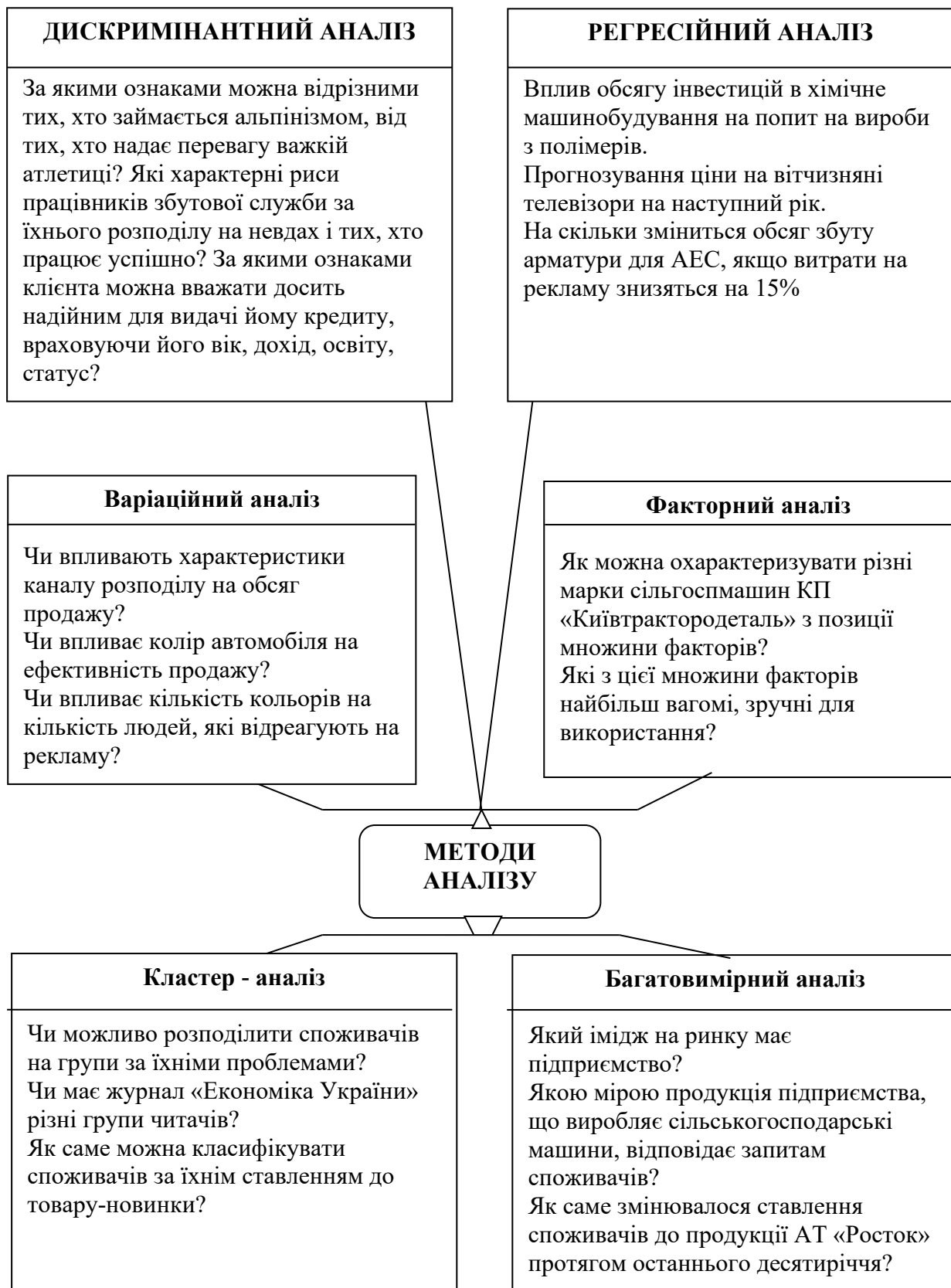


Рис. 2.1. Сфери застосування методів аналізу



Рис. 2.2. Сутність SWOT-аналізу

2.2. Особливості діагностики зовнішнього середовища підприємства

Аналіз зовнішнього середовища являє собою оцінку стану і перспектив розвитку найбільш важливих з точки зору організації суб'єктів та факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії. До основних характеристик такого аналізу належать:

- виконує роль інструменту з допомогою якого топ-менеджери контролюють зовнішні щодо організації фактори з метою передбачити потенціальні загрози та потенціальні перспективи;
- дозволяє організації своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей;
- дозволяє розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених ситуацій;
- дозволяє розробляти стратегію.

До **основних напрямів** аналізу областей зовнішнього середовища, у яких можуть проявлятися загрози та можливості належать:

- **макроекономічні фактори:** темпи інфляції (дефляції), податкові ставки, міжнародний платіжний баланс країни, рівень зайнятості населення, платоспроможність підприємств в галузі;
- **правові (нормативні) фактори:** угоди по тарифам і торгової з різними країнами, митна політика держави, нормативні акти місцевих органів влади та уряду, рівень розвитку правового регулювання економіки, антимонопольне законодавство, кредитна політика, обмеження на найм робочої сили;
- **технічні фактори:** поява нових технологій у виробництві продукції, нові конструкційні матеріали, застосування комп'ютерних технологій при проектуванні нових товарів і послуг, нові засоби комунікацій;
- **соціальні фактори:** зміна суспільних цінностей, установки, принципи стосунки, очікування, звичаї та стереотипи;
- **міжнародні фактори:** політична стабільність, зміна валютного курсу, протекціонізм, націоналізація певних галузей.

При аналізі загальної ситуації в галузі та конкуренції в ній використовується набір прийомів, який дозволяє правильно оцінити зміну факторів у галузі та рівень конкурентної боротьби. Мета проведення аналізу стану галузі та конкуренції в ній – отримати відповіді на питання:

- які основні економічні показники характеризують галузь?
- які конкурентні сили діють в галузі та яка сила їх впливу?
- що викликає з міни в структурі конкурентних сил і який вплив ці фактори будуть мати у майбутньому?
- у яких компаній найбільш сильні / слабкі конкурентні позиції?
- хто буде лідером у конкурентній боротьбі?
- які ключові фактори визначають успіх або невдачу у конкурентній боротьбі?
- наскільки приваблива галузь з точки зору перспектив отримання прибутку вищого за середній показник?

Аналіз зовнішнього середовища

Об'єкт	Мета	Напрямок аналізу	Результат
1. Товарна політика	Визначити нішу ринку	Вивчити обсяг продажу та стан задоволення попиту (місткість ринку) і можливість витиснення товарів-конкурентів	Можливе збільшення обсягу продажу товару
2. Діяльність конкурентів	Визначити можливості конкурентів	Вивчити діяльність конкурентів: товарну та цінову політику, технологію, організацію управління та виробництва, якість, витрати, НДДКР, інфраструктуру, маркетингову діяльність	З'ясування домінуючих факторів конкуренції
3. Діяльність підприємства (фірми)	Визначити необхідні ресурси та можливості їхнього отримання	Визначити можливість створення нового товару, технології, забезпечення сировиною, кадрами, послугами, матеріалами, фінансами	Розширення обсягу зв'язків із постачальниками, підвищення надійності постачання, можливість отримання нових послуг
4. Зовнішні умови	Визначити значущість зовнішніх факторів	Вивчити стан державно-політичних, економічних, науково-технічних, природно-кліматичних, екологічних та інших факторів	Зменшення невизначеності факторів, з'ясування стабільності дії факторів, темпів змін
5. Можливий потенціал підприємства	Визначити потенційні можливості підприємства	Вивчити ефективність діяльності підприємства, характер змін, зростання потенціалу, а також тенденції продажу, витрат, конкурентної боротьби	Збільшення потенціалу підприємства, одержання необхідної інформації для прийняття рішення щодо можливості змін

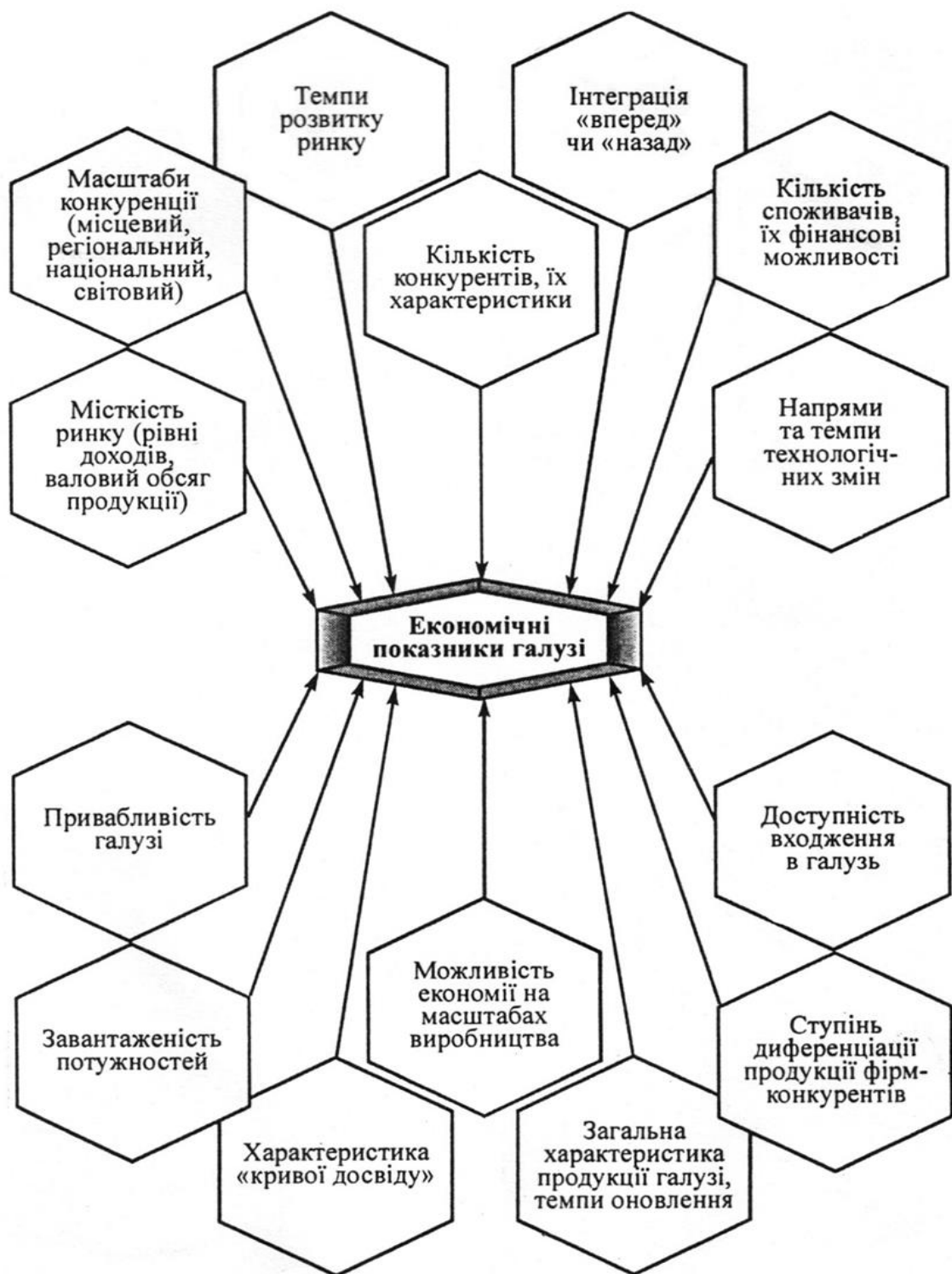


Рис. 2.3. Діагностика галузі



Рис. 2.4 Аналіз галузі та конкурентного середовища

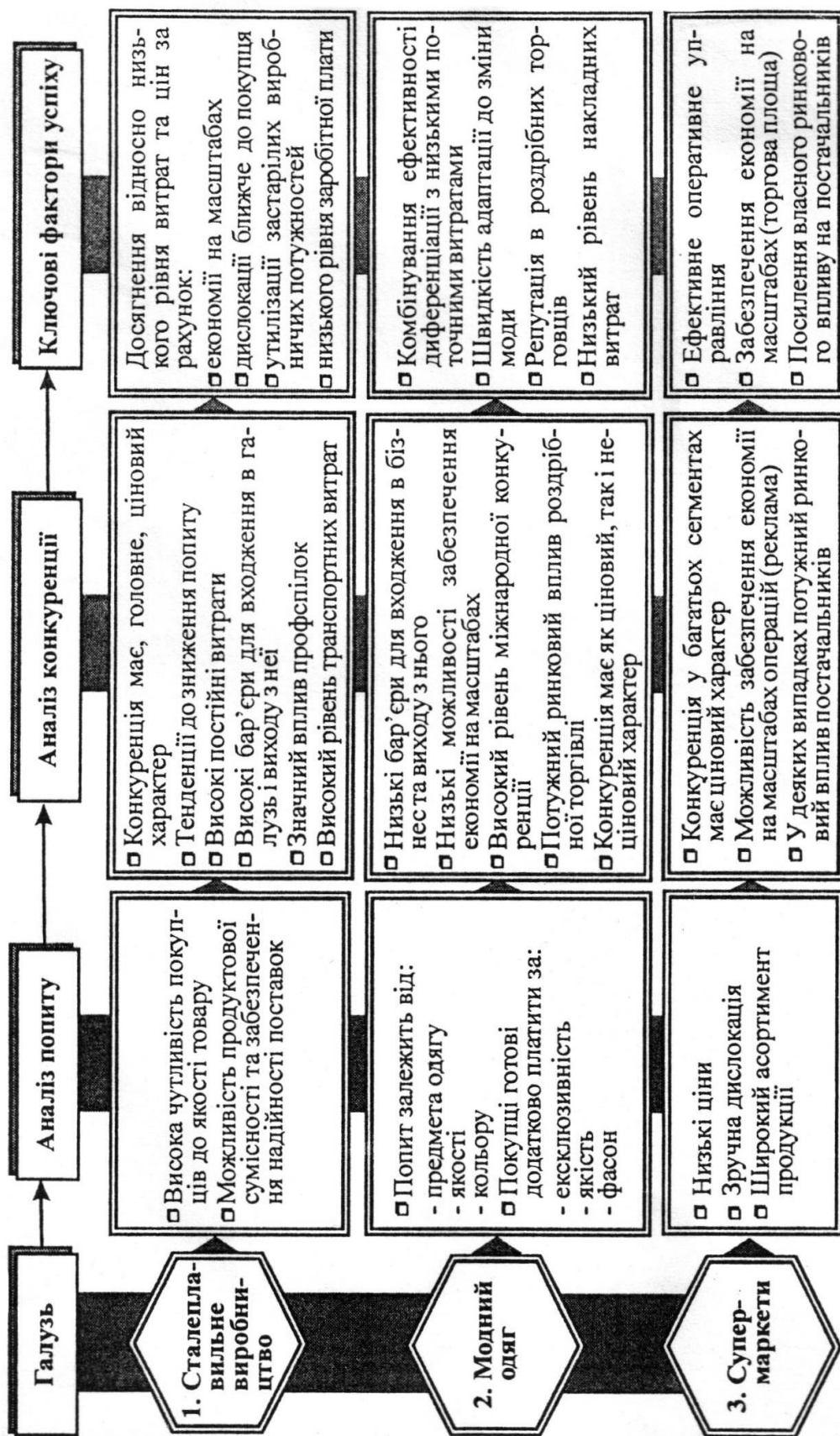


Рис. 2.5. Ключові фактори успіху: приклади визначення

2.3 Особливості діагностики внутрішнього середовища підприємства

Діагностику виробничо-господарської діяльності доцільно починати з вивчення динаміки обсягу виробництва та реалізації продукції.

Передусім аналізується динаміка виконання підприємством обсягів виробництва продукції та обсягів реалізації.

Значне зростання обсягів реалізованої продукції порівняно з обсягом товарного випуску за звітний період свідчить про погашення раніше не сплачених рахунків. Позитивним фактором є зростання надходження коштів через банківські рахунки. А також зменшення обсягу реалізації продукції на основі взаємозаліку.

При аналізі господарської діяльності у першу чергу визначається його загальна виробнича структура, кількість і місцезнаходження окремих структурних підрозділів, у тому числі допоміжних і обслуговуючих, оптимальність їх розташування, а також стан основних засобів, використовуваних технологій, рівень рентабельності тощо.

Аналіз портфеля бізнесу є одним із найважливіших інструментів стратегічного менеджменту. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесу можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження коштів, відкриття нових напрямів діяльності тощо.

При здійсненні аналізу портфеля бізнесу застосовують поняття **«стратегічна зона господарювання» (СЗГ)** та **«стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ)**.

Під СЗГ розуміють *певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) і яка є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності фірмою.*

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори:

- майбутні потреби ринку;
- технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба;
- споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- географічний регіон;

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – *це внутрішній підрозділ підприємства, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми у одній або кількох зонах господарювання.* На СОБ покладається відповідальність за вибір видів діяльності, розробку конкурентоздатної продукції та збутових стратегій. СОБ – це «фірма у фірмі», що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, що відповідає за результат діяльності.

Портфельний аналіз ставить за мету дати оцінку товарно-ринкових можливостей організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами діяльності підприємству доцільно займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, підприємство вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальний. Однак відповідь на це питання дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз у кожній СОБ.

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей – оцінка перспектив розвитку ринку, а інша – оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспектив розвитку (зростання) відповідних СЗГ.

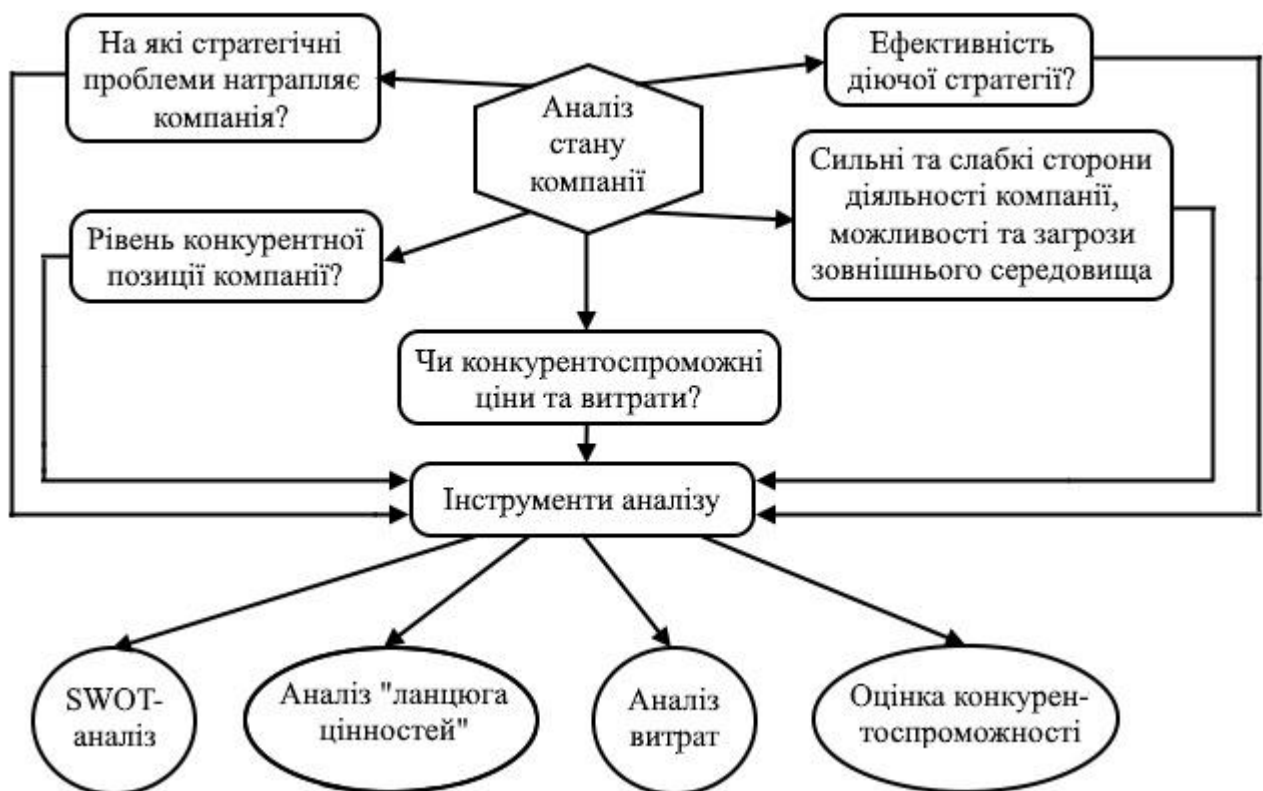


Рис. 2.6 Аналіз стану компанії

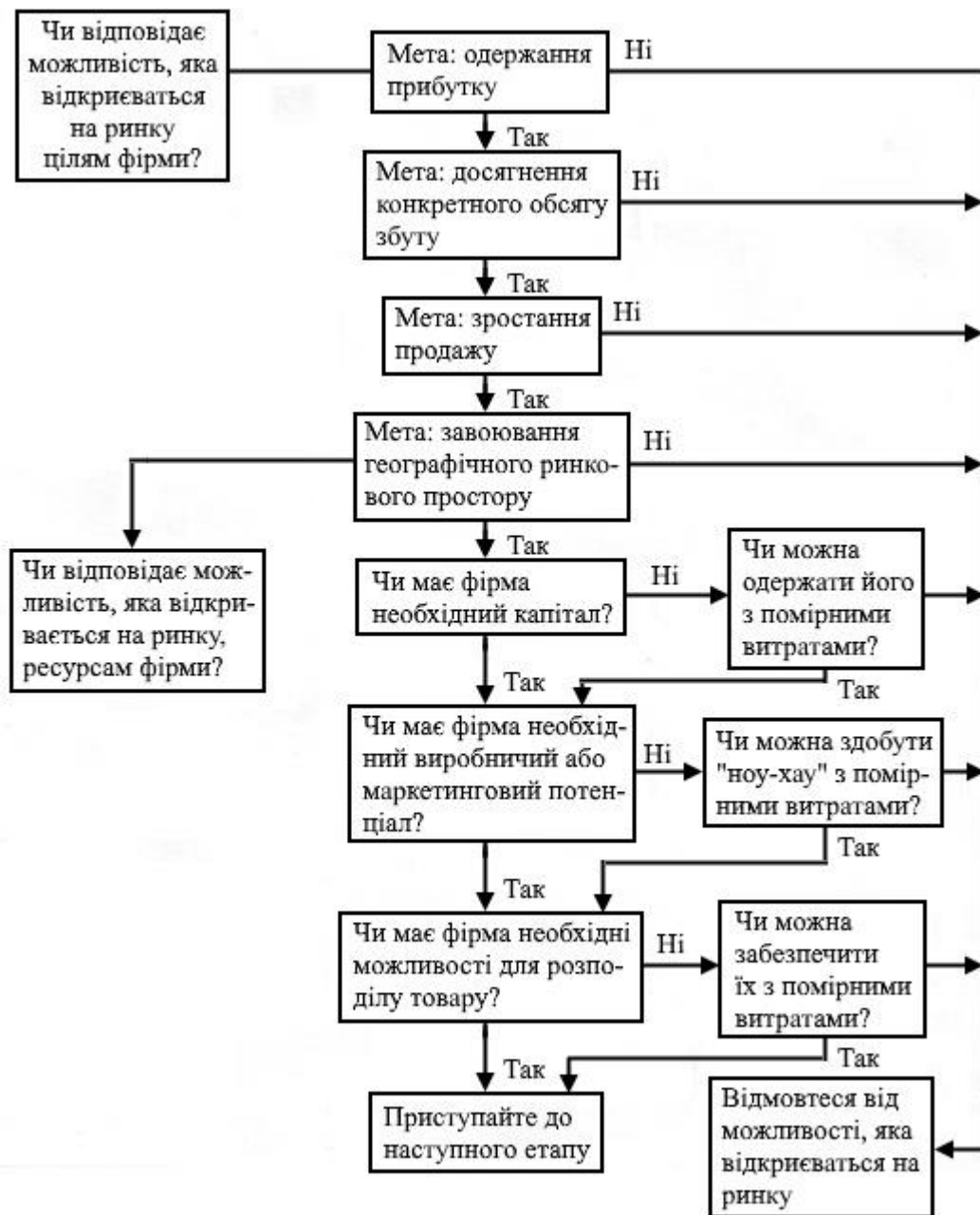


Рис. 2.7 Алгоритм оцінки ринкових можливостей підприємства

Контроль питання

1. Які існують методи діагностичного аналізу результатів господарської діяльності підприємства?
2. Які методи використовуються для проведення системного аналізу?
3. Охарактеризуйте сутність основних концепцій, які враховуються при аналізі внутрішнього стану підприємства.
4. Що таке SWOT аналіз та які переваги дає підприємству його використання?

ТЕМА 3. Диверсифікація підприємства

3.1 Зміст та сутність диверсифікації

3.2 Види диверсифікації діяльності підприємства

3.3 Управління вибором стратегій диверсифікації діяльності підприємства

3.1 Зміст та сутність диверсифікації

Конкурентна боротьба на світових ринках, уповільнення темпів економічного росту і прискорення технічного прогресу вимагають перетворень у виробництві, для якого стало недостатнім придбання прогресивної техніки і технологій, результатів наукових досліджень. У цих умовах, підприємства, щоб вижити на ринку, повинні знаходити шляхи адаптації до змін умов господарювання, серед яких одним з найбільш ефективних є **диверсифікація діяльності**.

Здійснення диверсифікації зумовлене підвищенням динамічності ринкової економіки, швидкими змінами попиту, виникненням великої кількості нових галузей та ринків. У таких умовах диверсифікація діяльності дозволяє компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства в цілому більш стійкі та конкурентоспроможні порівняно з вузькоспеціалізованими, оскільки вони проникають в нові для себе сфери діяльності, розширюють асортимент товарів.

Процеси диверсифікації в економічній діяльності можна класифікувати за двома напрямками – диверсифікація діяльності та диверсифікація виробництва, що в сукупності може бути об'єднане в більш загальне - «диверсифікація підприємства»

Стратегія диверсифікації підприємства забезпечує ріст підприємства, при якому бізнес збільшує свій продаж шляхом придбання або створення нових виробництв, орієнтованих на різні товари. Поняття диверсифікації є досить багатограним і охоплює: визначення категорії „диверсифікації” виробництва; цілі диверсифікації; причини диверсифікації; класифікацію видів диверсифікації; особливості диверсифікації промислових підприємств; переваги та недоліки диверсифікації виробництва; фактори формування механізму управління стратегіями диверсифікації виробництва.

Стратегія диверсифікації є різновидом маркетингової стратегії конкуренції, яка виявляється в різноманітності форм, методів та засобів маркетингової діяльності для задоволення попиту споживачів, різноманітності видів, типів і класів товарів, послуг та інфраструктурного, сервісного, естетичного забезпечення.

Диверсифікація в загальному розумінні є розширенням діапазону економічної діяльності, проникненням в інші сфери діяльності, що пов'язані або не пов'язані з основним напрямком діяльності. Диверсифікація діяльності також є інструментом міжгалузевого переливання капіталу, тобто проникнення підприємства в інші сфери та галузі господарювання, що пов'язане з

використанням інвестиційних ресурсів суб'єктів господарювання не тільки для організації нових видів виробництва, а й для збільшення виробництва основної продукції.

Головною метою проведення диверсифікації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, які здатні ефективно функціонувати в нестабільних умовах господарювання.

Диверсифікацію застосовують з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди та запобігання банкрутству. Оскільки диверсифікація виробництва та підприємницької діяльності є інструментом усунення диспропорцій, відтворення та перерозподілу ресурсів, то вона переслідує різні цілі й визначає напрямки реструктуризації економіки. Цілі диверсифікації напряму залежать від фінансового стану та можливостей підприємства, привабливості галузей, тому що вона різна в короткостроковому та довгостроковому періодах.

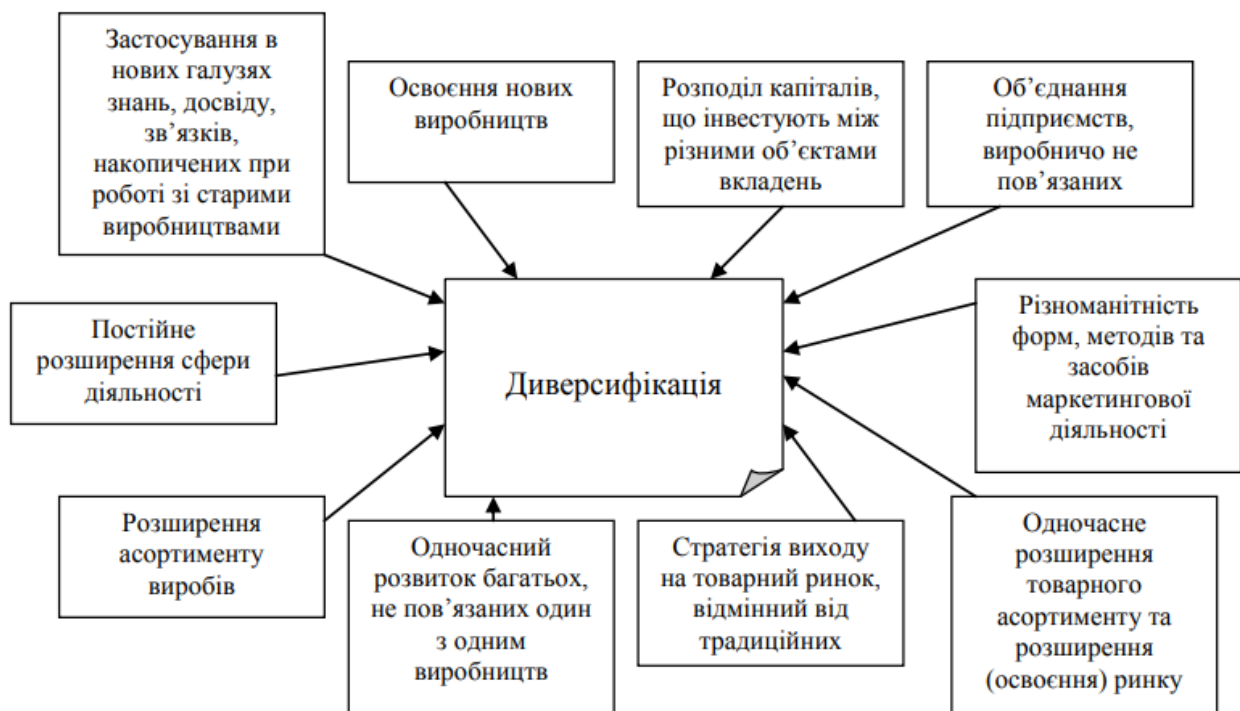


Рис. 3.1 Різноманітність поглядів на диверсифікацію

Підприємство, яке прийняло рішення про диверсифікацію діяльності, ставить перед собою низку цілей, які необхідно здійснити, щоб воно ефективно функціонувало в майбутньому, займало стійкі позиції на підприємницькій арені.

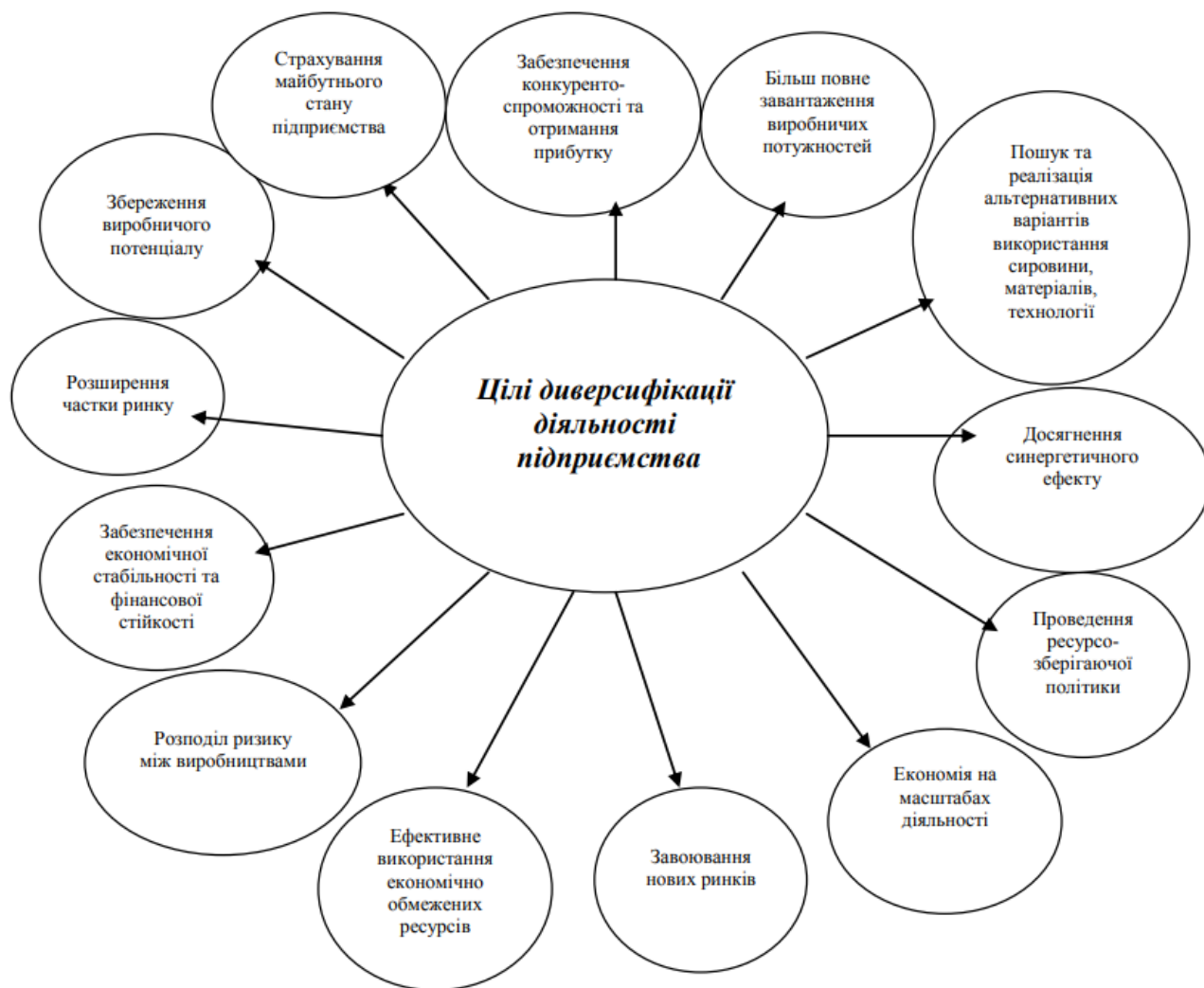


Рис. 3.2. Цілі диверсифікації діяльності

Варіантів диверсифікації може бути безліч, але можна виділити основні з них:

- асортиментна – коли в основному на наявному устаткуванні починає випускатися продукт або надається послуга з дещо (чи навіть дуже) різними властивостями чи ринковими позиціями;
- ланцюгова – коли в структуру компанії чи холдингу включаються, з одного боку, постачальники сировини, а з іншого – транспортні та збутові структури аж до роздрібних;
- конгломератна – коли зароблені на початковому бізнесі гроші інвестуються в щось принципово інше.

Останніми роками сформувалося нове бачення стратегії диверсифікації.

Стратегія спорідненої диверсифікації полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, маркетингу, використання персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей задоволення потреб споживачів. Споріднена диверсифікація може бути більш або менш тісною залежно від масштабів використання наявного виробничого та торгово-збутового потенціалу.

Стратегія неспорідненої та конгломератної диверсифікації означає освоєння нових видів продуктів і послуг, їхні розбіжності характеризуються зв'язком з освоєними напрямками діяльності: при неспорідненій диверсифікації новий продукт є доповненням до основного, сприяє його збуту на основних ринках; при конгломератній диверсифікації новий продукт не пов'язаний з основним, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача з іншими потребами. При неспорідненій диверсифікації зміни стосуються виробничого потенціалу і не мають принципового характеру. Конгломератна диверсифікація може розглядатися як створення “держави в державі”

Диверсифікація як стратегія може передбачати вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Вона розрізняє такі види диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) – підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами;
- горизонтальна, що передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства;
- конгломеративна диверсифікація, яка являє собою стратегію, спрямовану на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

Вертикальна диверсифікація – це процес придбання або включення в склад підприємства нових виробництв, які входять в технологічний ланцюжок випуску старого продукту на ступенях до або після основного виробничого процесу. Тобто вона полягає в тому, що підприємство створює необхідні для виробничого процесу товари та послуги самостійно, усередині підприємства замість того, щоб купувати їх на ринку в інших підприємств.

Горизонтальна диверсифікація – це об'єднання підприємств, що працюють та конкурують в одній галузі діяльності. У випадку з пов'язаною диверсифікацією, її метою є обмін діяльністю або спільне володіння сферами діяльності/ресурсами в зв'язку з використанням: торгової марки, ефективного маркетингу, сервісного обслуговування, науково-дослідних розробок та можливостей нових товарів/технологій, надлишка потужностей, економії на масштабі виробництва.

Непов'язана диверсифікація – це охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю. Метою диверсифікації є поширення господарчої діяльності на нові, не пов'язані сфери, у цілях: зменшення ризику, використання вигод оподаткування, підвищення ліквідності активів, управління потоком прибутків, захисту проти злиття, встановлення договірних цін, забезпечення інтересів керівництва.

3.2 Види диверсифікації діяльності підприємства

До класифікації видів диверсифікації входить різновид двох основних видів диверсифікації, а саме – центрова (поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні до тих, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами) та нецентрова (поєднання різних сфер виробництва в єдиний організаційний комплекс).

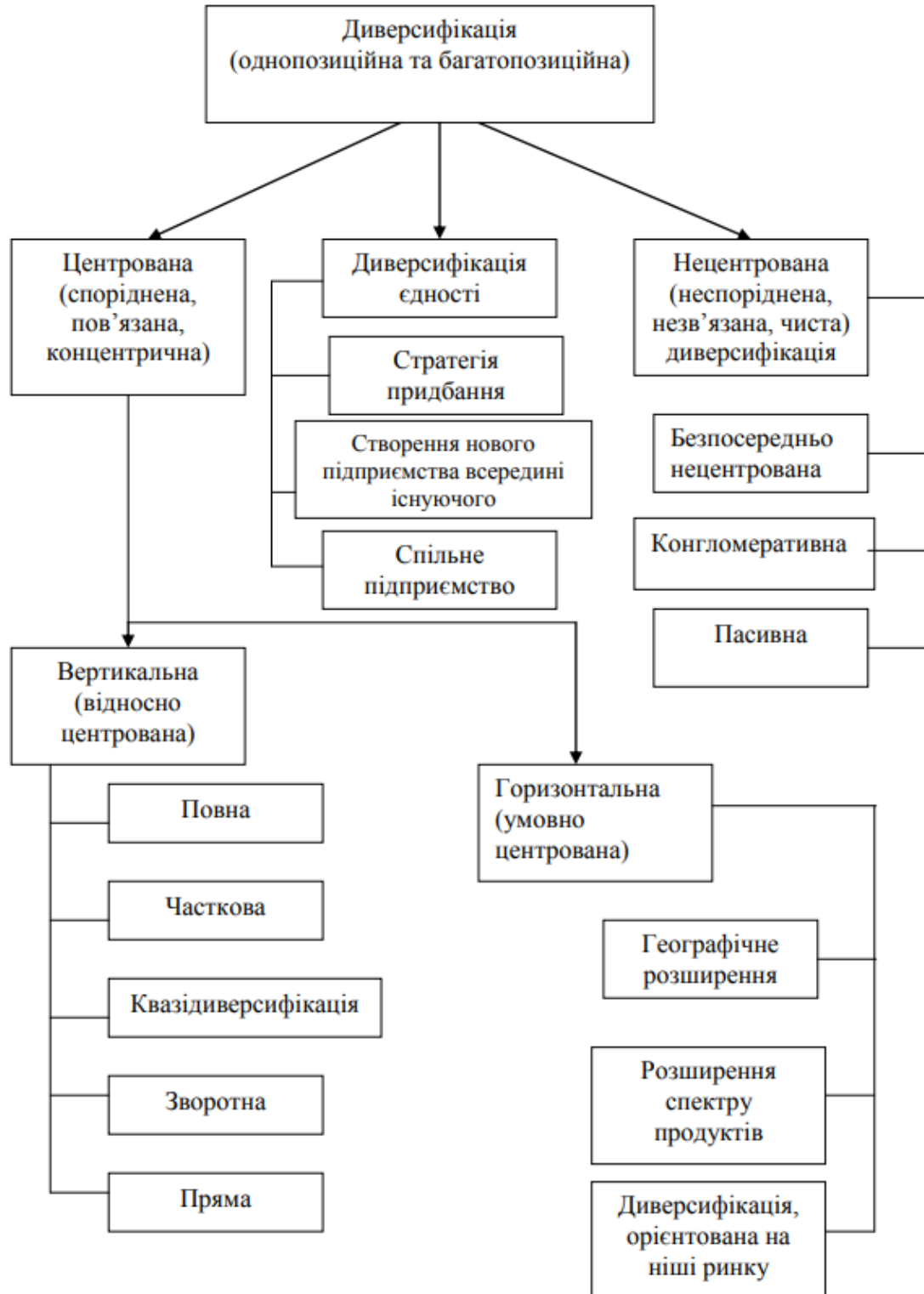


Рис. 3.3 Класифікаційна схема видів диверсифікації

Розглянемо кожен вид диверсифікації згідно з наведеною класифікаційною схемою в табл. 3.1

Табл. 3.1

Основні види диверсифікації та їх характеристика

Види диверсифікації	Характеристики
1. Центрова диверсифікація (споріднена, пов'язана, концентрична)	Поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні до тих, що вже виробляються, але відрізняються певними параметрами.
Вертикальна (відносно центрована)	Обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії, в її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва
Повна	Може виникати в результаті спільного використання бізнес-процесів (закупівля, виробництво, реклама, продажі, сервіс), єдиної торгової марки, досвіду
Часткова	У цьому випадку частина продукції виробляється на підприємстві, а частина – закуповується у інших підприємств
Квазидиверсифікація	Створення альянсів між компаніями, що зацікавлені в диверсифікації без переходу прав власності і орієнтовані на випуск споріднених товарів
Зворотна	Підприємство виконує функції, що раніше виконувалися постачальниками, тобто здобуває або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів
Пряма	Підприємство приєднує функції, що виконувалися раніше дистриб'юторами
Горизонтальна (умовно центрована)	У її основі лежить те, що не має явних техніко-технологічних ознак виробництва, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися як його компонент
Географічне розширення	У цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках
Розширення спектру продуктів	Зміна асортименту завдяки новим видам товару дає змогу краще триматися на плаву, пережити сезонні й смакові коливання попиту і мати більше «дійних корів»
Диверсифікація орієнтована на ніши ринку	Спосіб експансії капіталу в нові ніші ринку з метою стабілізації економічного і фінансового стану бізнесу
2. Нецентрована диверсифікація (неспоріднена, незв'язана, чиста)	Поєднання різних сфер виробництва в єдиний організаційний комплекс
Безпосередньо нецентрована	випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів
Конгломеративна	Стратегія, яка націлена на розробку та виробництво нових товарів, що жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю, ні з її ринками
Пасивна	диверсифікація, коли підприємства опанували кілька не пов'язаних одна з одною сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів

3. Диверсифікація єдності	Купівля (підпорядкування) у свою власність підприємств, які є конкурентами
Стратегія придбання	Це найбільш популярний засіб диверсифікації в іншу галузь, перевага якого полягає в найбільш швидкому виході на цільовий ринок. Ця стратегія допомагає підприємству перебороти такі бар'єри на вході, як необхідність придбання технологічного досвіду, встановлення зв'язків з постачальниками та ін.
Створення нового підприємства в середині існуючого	Дає можливість участі в конкуренції на бажаному ринку. Нове підприємство повинне не тільки перебороти бар'єри на вході, але і здійснити капіталовкладення в нові виробничі потужності, налагодити постачання, найняти і підготувати персонал, створити канали розподілу, розширити споживчу базу і т.д.
Спільне підприємство	Є привабливим засобом одержання доступу до нових бізнесів

Центрована диверсифікація містить порівняно центровану (вертикальну), що обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії (в її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва), та умовно центровану (горизонтальну). Вертикальна охоплює: повну диверсифікацію діяльності; часткову – у цьому випадку частина продукції виробляється на підприємстві, а частина – закуповується в інших підприємств; квазидиверсифікацію – створення альянсів між компаніями, що зацікавлені в диверсифікації без переходу прав власності; зворотну – підприємство виконує функції, що раніше належали постачальникам, тобто здобуває або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів; пряму – підприємство приєднує функції, що виконувалися раніше дистриб'юторами.

В основі умовно-центрованої (горизонтальної) диверсифікації лежить те, що не має явних техніко-технологічних ознак виробництва, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися як його компонент.

Горизонтальна диверсифікація поділяється на такі різновиди: розширення спектру продуктів; географічне розширення – у цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках; диверсифікація орієнтована у виробничо-збутовій діяльності на ніші ринку.

Крім того, як це впливає зі схеми на рис. 3.3 усі підвиди центрованої диверсифікації можна віднести до однопозиційних та багатопозиційних.

Однопозиційна – орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою.

Багатопозиційна – орієнтація в ході диверсифікації на кілька загальних позицій або ресурсів, коли кожна господарська сфера пов'язана хоча б з однією з інших сфер господарювання підприємства.

Третій вид диверсифікації – не центрована, яка містить безпосередньо нецентровану – випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів; конгломеративну – стратегію, спрямовану на розробку та виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю, ні з її ринками; пасивну – диверсифікацію, коли підприємства опанували низку не пов'язаних сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів.

3.3 Управління вибором стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Відсутність єдиного загальновизнаного науково обґрунтованого підходу до управління вибором стратегій диверсифікації підприємства спричиняє здебільшого стихійні (випадкові) чи вузькоспеціалізовані рішення, що не мають необхідного потенціалу розвитку. У наслідок цього постає завдання дослідження існуючих методів управління вибором стратегій диверсифікації та розробка і наукове обґрунтування на цій основі заходів щодо їх удосконалення.

Говорячи про диверсифікацію, необхідно враховувати відмінність між стратегією диверсифікації та видом. Диверсифікація – стратегічна орієнтація на розмаїтість і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції і послуг; розподіл засобів між різними (за деякими параметрами) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі.

Стратегію диверсифікації підприємства розглядають як умову успішного розвитку диверсифікованої організації у довгостроковій перспективі. Вона визначає орієнтири і напрямки розвитку підприємства, узгоджує в собі місію підприємства, цілі, маркетингову концепцію, інвестиційну політику, кадрову стратегію тощо.

Стратегія диверсифікації, що є основою, яка об'єднує організаційні зусилля, вимагає розробки видів диверсифікації. Природно, що кожен вид стратегії є її частиною. Стрижнем будь-якого виду диверсифікації є його базова стратегія. У межах обраної базової стратегії можливо кілька курсів дій, що прийнято називати стратегічними альтернативами (видами). Окрім того, стратегія диверсифікації традиційно розглядається як один з найефективніших засобів інноваційного розвитку ринкових можливостей

Слід зазначити, що концепція стратегії диверсифікації базується на таких основних принципах:

1. Синергія. Поєднання виробництва кількох товарних груп чи окремих товарних одиниць, кожна з яких задовольняє запити певних груп споживачів, збільшуючи тим самим частку ринку підприємства, дозволяє, крім того, повніше реалізувати потенціал підприємства і розвинути його, у багатьох випадках зумовлює синергетичний ефект;

2. Розподіл ризиків. Виробництво різних за технологіями виготовлення і галузями використання чи споживання товарів, кожен з яких знаходиться на різних етапах життєвого циклу і дозволяє підвищити стабільність діяльності підприємства і знизити ризик, наприклад, нереалізації продукції, оскільки при зниженні попиту на одні товари можна виживати за рахунок інших і мати час для виведення неефективних товарів з ринку і заміни їх новими;

3. Збільшення масштабів виробництва. Розширення виробництва й охоплення нових видів діяльності надає підприємству більш широкі можливості щодо формування сучасної виробничої бази, залучення досвідчених висококваліфікованих фахівців, застосування високоефективних технологій виробництва тощо, що в підсумку посилює конкурентні позиції;

4. Економія на масштабах діяльності. Це дозволяє знизити питому частку постійних витрат у собівартості кожної товарної одиниці, повніше реалізувати виробничо-збутовий потенціал підприємства.

У випадку, коли рішення про проведення диверсифікації вже прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації. Існує достатньо велика кількість стратегічних підходів до цього питання. Диверсифікація, зокрема, може здійснюватися за допомогою таких заходів: придбання або злиття, створення власного нового підприємства з нуля, здійснення спільної діяльності тощо.

Щоб краще зрозуміти вибір менеджерів, які займаються диверсифікацією, треба розглянути шість основних підходів до неї, як показано на рис.



Рис. 3. 4 Стратегії диверсифікації

1. Стратегія входження в нову галузь – „поглинання з нуля”, спільне підприємство. Поглинання вже існуючої фірми є найбільш популярним способом і має перевагу в швидкості проникнення на цільовий ринок. Диверсифікація „з нуля” передбачає створення нової компанії в обраній галузі під загальним керівництвом материнської компанії. Створена фірма повинна не тільки побороти вхідні бар’єри, але й здійснювати інвестиції в нові виробничі потужності, проводити роботу по розвитку джерел сировини, найму та навчанню персоналу, створенню каналів збуту, формуванню бази

споживання. Створення спільних підприємств – це гарний спосіб робити те, що ризиковано або неекономно робити наодинці, а також, коли об'єднання ресурсів двох або декілька незалежних організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху. Спільні підприємства з іноземними партнерами іноді є єдиною можливістю подолати імпорتنі квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

2. Стратегія диверсифікації в родинні галузі, яка проводиться підприємствами, що володіють родинним виробництвом та стратегічною відповідністю.

3. Стратегія диверсифікації в неродинні галузі, за якої компанія проводить диверсифікацію в галузі та виробництва, що обіцяють привабливі фінансові результати.

4. Стратегія згортання та ліквідації. Питання про продаж того чи іншого підприємства розглядається в разі, якщо вибраний напрямок не відповідає стратегічній політиці корпорації, якщо він втратив свою привабливість.

5. Стратегія реструктурування, відновлення та економії, яку застосовують, коли керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах з гіршими показниками.

6. Основною рисою стратегії багатонаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств в портфелі, а також велика кількість охоплених національних ринків.

Ці шість стратегічних підходів до диверсифікації не є взаємовиключними. Залежно від її цілей і спонукальних мотивів вони можуть використовуватися в різних комбінаціях і в порядку, надаючи підприємствам значні можливості при визначенні власної стратегії диверсифікації залежно від конкретних умов.

Управління вибором стратегії диверсифікації, на думку авторів, можна розглянути, як вид діяльності, що спрямований на усунення та подолання кризових явищ на основі раціонального використання ресурсів та потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом дотримання наукових принципів та застосування існуючих методів роботи, що потребує рішення комплексу складних та багатоаспектних проблем.

Розглянемо фактори, які впливають на визначення стратегії диверсифікації на основі загальної схеми управління диверсифікацією підприємства, як показано на рис. 3.5.

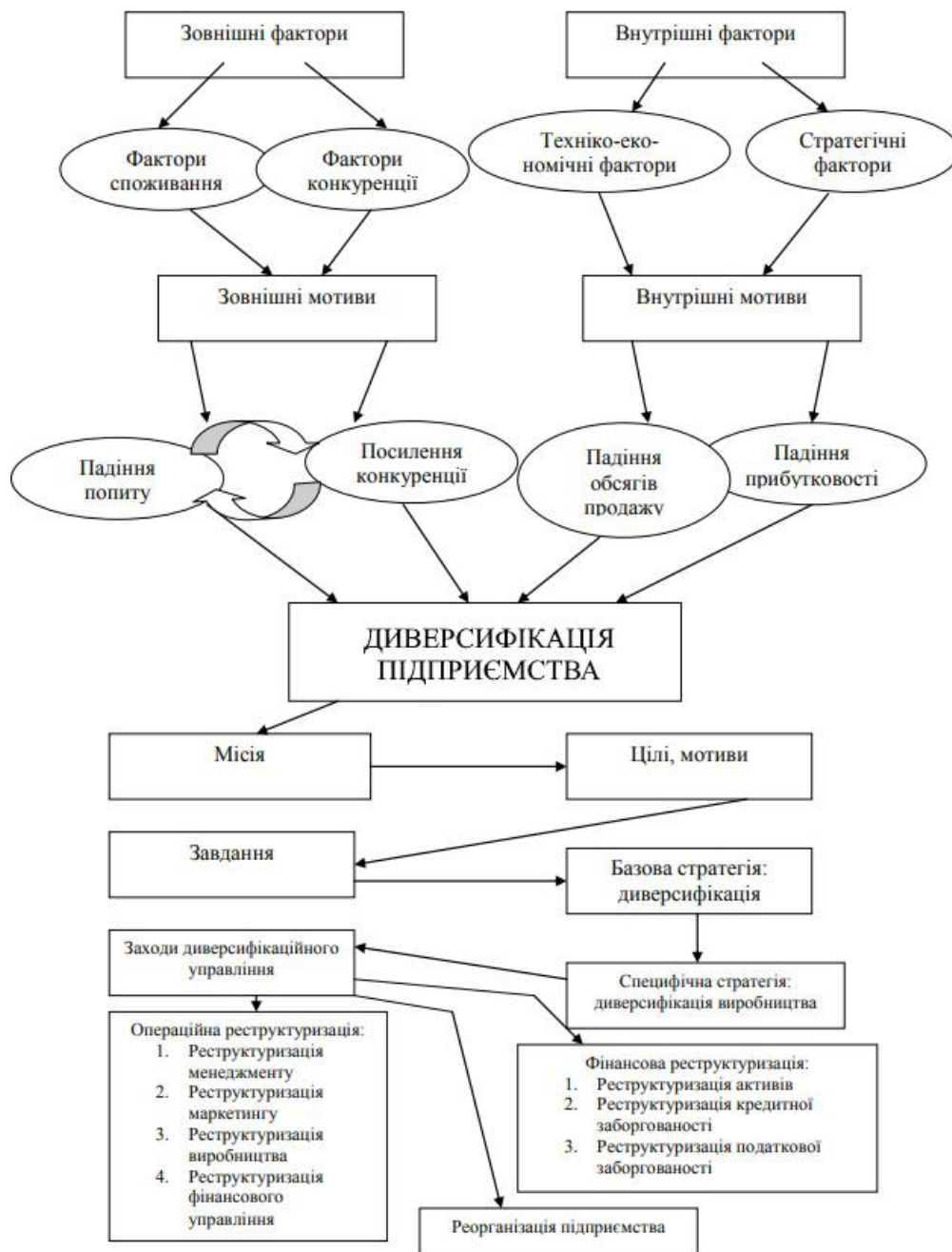


Рис. 3.5 Загальна схема управління диверсифікацією підприємства

Основні фактори, які визначають вибір стратегії диверсифікації:

1. Економічна ситуація, у якій функціонує підприємство. Для того, щоб були досягнуті цілі підприємства, вони повинні бути реалістичними в тій обстановці, що існуватиме на момент реалізації стратегії. Прогнозування розвитку майбутнього є дуже цінним, якщо воно дозволяє визначити загальні економічні тенденції, які можуть або нести загрозу існуючій діяльності, або надавати можливості для розвитку нових видів діяльності, а на цій основі вибору конкретних стратегій диверсифікації.

2. Стійкість становища підприємства на ринку. Будь-яке підприємство повинне прагнути до того, щоб не погіршити своє становище і зберегти себе навіть в екстремальній ситуації. Основними факторами стійкості, на думку західних фахівців, є фінансова й інформаційна репутація фірми.

3. Гнучкість виробничо-збутової системи. Для утвердження підприємства на ринку воно повинне продемонструвати високий ступінь гнучкості у всіх сферах, пов'язаних з організацією і забезпеченням виробництва. Такий шлях передбачає узгодження виробництва і збуту з вимогами ринку і нейтралізацію негативних ринкових ситуацій.

4. Маневреність системи. Зміни у виробничо-збутовій діяльності підприємства, що виникають у процесі пристосування до зовнішнього середовища, неминуче вимагають маневрування ресурсами, продуктами й ін. Стратегія підприємства повинна передбачати розвиток маневрених якостей прийнятих рішень на основі використання засобів, що є в розпорядженні підприємства. Такими засобами є резерви, коректування планів, моделювання й ін. Зміст маневрування полягає в тому, щоб порівняно безболісно прореагувати на зміни, що відбуваються на ринку.

5. Наявний на підприємстві організаційний потенціал. Перш ніж прийняти рішення щодо стратегії диверсифікації, необхідно критично оцінити переваги і недоліки існуючої організації виробництва і збуту. Таку оцінку стану організації виробництва і збуту можна проводити з урахуванням двох критеріїв: прогресивності організаційних форм і методів, що використовуються, і ступеня відповідності значень показників, які характеризують рівень організації виробництва і збуту підприємства, аналогічним параметрам підприємств-конкурентів.

6. Гарантія фінансового і трудового забезпечення змін в організації виробництва. Розробка і реалізація організаційних проектів вимагає матеріальних витрат, але якщо керівництво підприємства визнає необхідність організаційних змін і в силу фінансових утруднень не може виділити для цієї мети необхідних засобів, то розпочати розробку стратегії диверсифікації практично неможливо

Контрольні питання

5. Яка головна мета диверсифікації діяльності підприємства?
6. Охарактеризувати корпоративні стратегії диверсифікації та їх особливості.
7. Які існують критерії оцінки привабливості стратегії диверсифікації?
8. Описати види та особливості стратегії входження в нову галузь діяльності підприємства.
9. У чому полягають основні джерела переваг стратегій диверсифікації у спорідненій галузі?

ТЕМА 4. Планування економічного розвитку підприємства

4.1. Загальні поняття про планування розвитку підприємства

4.2. Система планів розвитку підприємства

4.1 Загальні поняття про планування розвитку підприємства

Теорія управління розглядає планування як одну з чотирьох ключових функцій менеджменту поряд з організацією, мотивацією та контролем. Основне призначення планування полягає: по-перше, знизити рівень невизначеності, який пов'язаний з впливом факторів зовнішнього середовища; по-друге, орієнтувати всі елементи бізнес-системи на досягнення встановлених цілей.

Планування розвитку – особливий вид планової роботи, що полягає у розробці стратегічних планів, які передбачають встановлення таких цілей та стратегій розвитку компанії, реалізація яких забезпечить її ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Таким чином, планування розвитку це процес визначення довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення.

Логіка планування розвитку – впорядкована послідовність, взаємоузгодження і обґрунтованість процедур, пов'язаних з рішенням проблеми планування. До головних завдань планування розвитку підприємства належать:

- визначення цілей, яких необхідно досягнути у плановому періоді;
- аналіз поточного стану розвитку компанії;
- визначення об'єму і структури ресурсів, наявних на початок планового періоду і тих, що формуються у плановому періоді;
- узгодження вимог і ресурсів на основі ранжування потреб і підготовки проектів управлінських рішень.

До основних вимог щодо планування розвитку належать:

1. Відповідність плану розвитку місії організації.
2. Узгодження плану розвитку з наявними ресурсами та можливостями отримати необхідні ресурси для досягнення встановлених цілей.
3. Плани діяльності кожного структурного підрозділу повинні бути узгоджені між собою;
4. Необхідно прогнозувати та випереджати зміни у зовнішньому середовищі, а не пристосовуватися до них.
5. Процес планування повинен бути неперервним впродовж всього календарного циклу, тобто неприпустимо розробляти стратегічний план розвитку, і контролювати його виконання тільки по закінченню періоду дії.
6. Плани повинні деталізуватися до рівня виконавців конкретних робочих завдань, оскільки саме так можливо досягти особистої зацікавленості у досягненні цілей.

7. Плани повинні деталізуватися тільки до певного ступеня, оскільки надмірна точність шкодить гнучкості. Витрати на організацію процесу планування не повинні перевищувати економічний ефект від нього.

8. План розвитку необхідно складати так, щоб у нього можливо було вносити зміни, тобто він повинен бути гнучким.

Сім смертних гріхів планування

1. Співробітники «беруть гору» над процесом. Така ситуація виникає частково тому, що для здійснення нових функцій менеджмент запрошує нових працівників, частково тому, що персонал заповнює вакуум, створюваний байдужістю середньої ланки менеджерів до нових обов'язків, і, нарешті, через надмірні амбіції і зарозумілості.

2. Процес домінує над персоналом. Методологія процесу стає надмірно формалізованою. Співробітники приділяють дуже велику увагу аналітичним моментам і явно недостатню - справді стратегічним осяянням. Стратегічне мислення прирівнюється до стратегічного планування. Виконавчий директор General Electric Джек Уелч так описує результат цього процесу: «Книги стають все товщі, їх зміст - все більш заплутаним, обкладинки - все твердіше, а малюнки набувають все більш високої якості».

3. Планові системи, мабуть, і створювалися з таким розрахунком, щоб не давати ніякого результату. Одна з головних причин невдач школи моделювання полягала якщо не в повному запереченні, то, принаймні, в применшенні ролі в плануванні тих керівників, яким за своїм положенням належало займатися втіленням стратегії в життя. Відповідну реакцію більшості з них можна виразити в той час дотепною реплікою: «Матриця вибирає стратегію - так нехай вона її і впроваджує». Ще одним недоліком школи дизайну виявилася нездатність об'єднати стратегічні системи планування з операційними системами; таким чином, стратегії ніяк не стимулювали дії.

4. Планування занадто захопилося іграми в злиття, придбання та продажу, що завдає значної шкоди розвитку основного бізнесу. Дана проблема частково пов'язана з духом часу, частково з неправильним використанням засобів планування.

5. Процесу планування бракувало надання справжнього вибору стратегій. Плановики та виконавці занадто поспішно накидалися на першу ж «підходящу» стратегію (тобто таку, яка б задовольняла певним умовам), відмовляючись від пошуку та аналізу альтернативних рішень. А в результаті компанії занадто часто зупинялися на стандартних стратегіях.

6. Планування ігнорувало вимоги організації та культури. Процес фокусувався переважно на зовнішньому оточенні, але за рахунок внутрішнього середовища, яка є критичним моментом здійснення стратегії.

7. В еру реструктурування та невизначеності прогнозування по єдиному параметру не може бути адекватною основою планування. Домінуюча тенденція полягала у тому, що компанії покладалися саме на такий спосіб прогнозування. Сценарне планування було швидше, винятком, ніж правилом.

4.2. Система планів розвитку підприємства

Стратегічний план розвитку підприємства є другим у ієрархії системи планів (рис. 4.2). Він виконує роль орієнтиру для всіх інших елементів системи планів організації, а також закладає певні обмеження при ухваленні рішень стосовно основних напрямів діяльності, вибору ринків і поведінки на них.

Стратегічний план розвитку підкріплюється комплексом програм і план-проектів. План розвитку організації обґрунтовується коротко-, середньо-, довготерміновими програмами, в якій включені конкретні заходи. Це можуть бути програми розробки і впровадження нового продукту; впровадження нової інформаційної системи; перебудова організаційних структур компанії. Програми в свою чергу підкріплюються конкретними проектами, що мають відповідний кошторис, графік реалізації та техніко-економічні параметри.

План розвитку організації має такі особливості:

- вміщує заходи, необхідні для створення нових поколінь продуктів (послуг), визначає шляхи виходу на нові позиції;
- відіграє роль орієнтира для розробки плану диверсифікації, який характеризує створення нових видів продукції (послуг) та ринків, що повинні доповнити або замінити наявну продукцію;
- дозволяє розробити ліквідаційний план, який показує, від яких елементів організація повинна звільнитися (продукти, послуги або підрозділи);
- дозволяє розробити план НДР, що відображає заходи з розробки нових товарів і технологічних процесів з урахуванням існуючого попиту або нових ринків збуту.

Тактичні плани (плани поточної діяльності) мають такі особливості:

- орієнтуються на заходи, з допомогою яких товари виробляються та поступають на ринки;
- підкріплюються планами для кожної функціональної сфери (виробництво, збут, фінанси та інше);
- тактичні плани розробляються на рівні менеджерів середньої ланки;
- тактичні плани розраховані на більш короткий період часу, тому результати їх реалізації проявляються доволі швидко, що дозволяє здійснити швидкі коригуючі дії при виявленні відхилень.

Сценарій – це опис картини майбутнього, що складається з узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій та послідовних кроків, що з певною ймовірністю забезпечують досягнення прогнозованого кінцевого стану, тобто образ організації у майбутньому.

Перший тип сценаріїв містить опис послідовності кроків, що ведуть до прогнозованого стану організації, факторів і подій, що здійснюють суттєвий вплив на цей процес.

Другий тип сценаріїв містить опис можливих наслідків для організації, якщо вона досягне прогнозованого образу.

Загальні підходи до розробки сценаріїв ґрунтуються на таких засадах:

- вихідним пунктом завжди повинна бути точка оцінки поточної стратегічної ситуації, що дає можливість зрозуміти динаміку діючих факторів;

- для діючих факторів з невизначеними тенденціями розвитку повинні бути виконані спеціальні прогнози та зроблені раціональні передбачення експертів;
- необхідно розробити чисельні альтернативні сценарії, що являють собою певну логічну картину. Альтернативні сценарії не повинні містити протиріч.

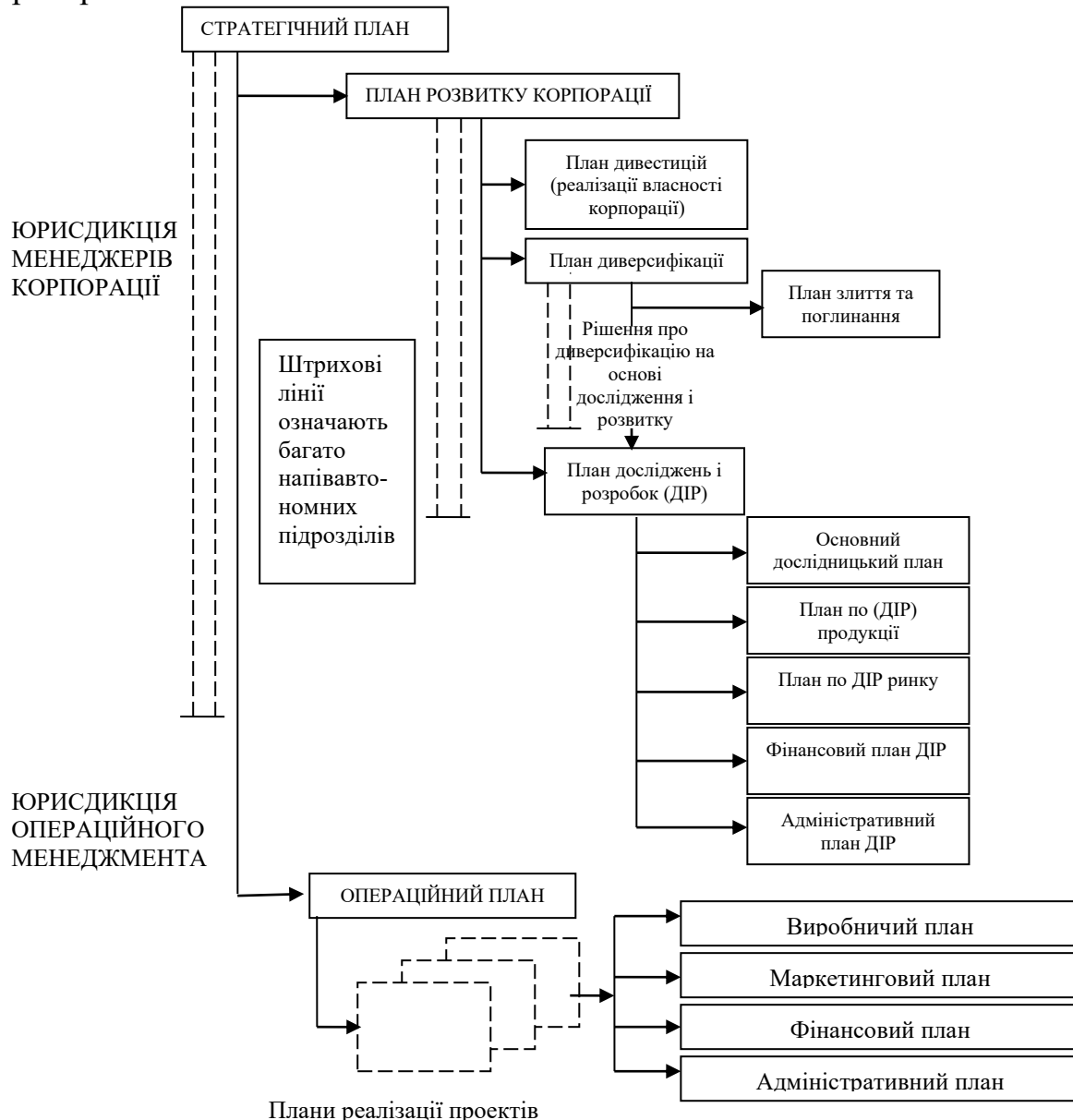


Рис. 4.2 «Система планів» Стенфордського дослідницького інституту

Контрольні питання

1. Для чого в процесі планування діяльності підприємства слід дотримуватись певних засад (принципів)? Поясніть, наведіть приклади.
2. Які є особливості плану розвитку підприємства?
3. Чи застосовується у командно-адміністративній економіці стратегічне управління та стратегічне планування. Відповідь обґрунтуйте.
4. Які є основні вимоги щодо планування розвитку підприємства?

ТЕМА 5. Стратегії підприємства

- 5.1 Загальні поняття про стратегію
- 5.2 Розробка стратегії підприємства
- 5.3 Види стратегій та їх вибір

5.1. Загальні поняття про стратегію

Організаціям необхідні стратегії, щоб бачити шлях досягнення своїх цілей та виконання місії. Стратегію можна визначити як:

1. Стратегія організації – це чіткий напрям дій, спрямований на зміцнення позицій компанії та досягнення встановлених цілей.
2. Стратегія – це генеральна програма дій, яка виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети.
3. Стратегію можна розглядати як основну з'єднувальну ланку між тим, чого організація хоче досягнути – її цілями, та лінією поведінки, вибраної для досягнення цих цілей.
4. Стратегія – це визначення головних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання встановлених завдань.
5. Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.



Рис. 5.1 Характерні риси стратегії

Будь-яка дискусія про стратегію неминуче закінчується «внічию», оскільки на кожен стратегічний перевагу знайдеться всій недолік:

1. «Стратегія задає напрями».

Перевага: основний сенс стратегії – вказати організації надійний курс розвитку в існуючих умовах.

Недолік: стратегічний курс може, як шори, затулити потенційні небезпеки. Рух завчасно встановленим курсом у незнайомій акваторії – вірний спосіб «зустріти» айсберг, який може пустити на дно компанію.

2. «Стратегія координує зусилля».

Перевага: стратегія сприяє координації поточної діяльності організації. За відсутності стратегії в організації панує хаос, коли керівництва «тягне воза» у різні сторони.

Недолік: надмірна координація докладених зусиль веде до панування «групового мислення» і втраті периферійного бачення, завдяки якому часто відкриваються нові можливості.

3. «Стратегія характеризує організація».

Перевага: стратегія відображає у загальних рисах характер організації та демонструє притаманні лише їй особливості. Стратегія дає не тільки ключа до розуміння організації, але й можливість з'ясувати, як «робляться справи» в організації.

Недолік: розуміння організації через її стратегію може виявитися занадто спрощеним, аж до стереотипів, у результаті цього залишаються непоміченими масштаби та складність системи.

4. «Стратегія забезпечує логіку».

Перевага: стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок.

Недолік: Творчість несумісна за послідовністю – творець знаходить нові поєднання явищ, що досі були несумісними. Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія є спрощення, що неминучу викривлює реальність.

5.2 Розробка стратегії підприємства

Розробка стратегії діяльності організації на споживчому ринку здійснюється в декілька етапів (рис. 3.2).



Рис. 5.2. Етапи розробки стратегії підприємства

Перший етап полягає у таких діях:

10. Провести дослідження ринку діяльності підприємства та виявити тенденції його розвитку.

11. Оцінити виробничо-технічні можливості підприємства, і його конкурентоспроможність, проаналізувати можливості використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування.

12. Провести аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, який передбачає дослідження:

- макроекономічних процесів (інвестиційного попиту і пропозиції, наявності кредитних ресурсів, політики позикових процесів, демографічних прогнозів, співвідношення між експортом та імпортом і т.д.)
- регулюючої діяльності держави (господарського і трудового законодавства, грошової і фінансової політики, змін у податковій та тарифній системі, антимонопольного регулювання);
- району діяльності підприємства (долі в товарообігу, рівня монополізації у місті (районі), кількості підприємств - конкурентів та їх позиції на ринку).

Підсумком першого етапу розробки стратегії підприємства є отримання інформації, яка дозволяє дати оцінку поточній обстановці, в якій функціонує підприємство, оцінити його конкурентоспроможність і приділити найбільш імовірні напрямлення його подальшого розвитку.

Другий етап полягає у таких діях:

1. Формуються узагальнені якісні цілі діяльності підприємства, які мають загальний характер і кількісно не виражені. Наприклад, досягнення достатнього збільшення прибутку для фіксування Діяльності підприємства або введення в нові сфери ринку.

2. Сформовані цілі погоджуються, конкретизуються і кількісно визначаються у вигляді системи важливих показників господарсько-фінансової діяльності, яких хоче досягти підприємство в певний період. Наприклад, темпи росту об'єму продаж, показники ефективності використання ресурсів, об'єм прибутку та ін.

Третій етап полягає у таких діях:

1. Провіряються відношення між поставленими цілями та наявними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом.

2. На основі складання матриці “цілі-можливості” проводиться кількісна оцінка відношення потреби й можливості підприємства в досягненні цілей. У випадку не відповідності розробляються тактичні програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс. Аналіз не відповідності здійснюється по всім показникам і напрямленням діяльності на основі даних першого етапу. Якщо наявні у підприємства ресурси не дозволяють забезпечувати досягнення поставлених цілей, то потрібно повернутись до другого етапу і відкоригувати поставлені цілі.

Четвертин етап полягає у таких діях:

1. Здійснюється перевірка ступеню реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягнення.

2. При оцінці розроблених стратегій розвитку важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при наявному ресурсному потенціалі або необхідні зусилля в області маркетингу, удосконалення організації торгівлі та ін.

П'ятий етап полягає у таких діях:

1. Складання програми дій і контроль їх реалізації. На цьому етапі праці повинен здійснюватися зв'язок між усіма діями, пов'язаними з реалізацією вибраної стратегії, їх конкретизація на всіх рівнях управління організації з визначенням послідовності здійснення конкретних дій за часом здійснення і за виконавцями, тобто цей етап являє собою тактичне планування, направлене на досягнення обраної стратегії розвитку підприємства.

5.3. Види стратегій та їх вибір

Вибір стратегії – центральний момент стратегічного менеджменту. Багатофакторність вибору стратегії визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких здійснюється остаточний вибір. **Стратегічні альтернативи** – набір різних стратегій, що дозволяють досягти взаємопов'язаних стратегічних цілей організації у межах вибраної базової

стратегії та обмежень на використання ресурсів. До факторів, що визначають вибір стратегії належать:

- вид діяльності та особливості галузі, в якій працює організація;
- стан зовнішнього середовища та його прогнозованість;
- характер цілей, які ставить перед собою організація; цінності, якими керуються при ухваленні рішень топ-менеджери;
- рівень ризику;
- внутрішня структура організації, її сильні та слабкі сторони;
- досвід реалізації минулих стратегій – дозволяє уникнути простору минулих помилок, але обмежує вибір;
- фактор часу.

Базові стратегії організації:

- **обмеженого зростання.** Цю стратегію вибирає більшість компаній у сталих галузях зі стабільними технологіями. Цілі розвитку встановлюються «від досягнутого» і коригуються у відповідь на зміни умов. Найбільш легкий та зручний, і найменш ризикований спосіб дій;

- **зростання.** Як правило, застосовується у динамічно зростаючих галузях де швидко змінюються технології. Характерно встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Цієї стратегії дотримуються компанії, які прагнуть диверсифікації, з тим щоб залишити ринки, що перебувають у стані стагнації. Може мати місце зовнішнє зростання (наприклад, придбання іншої компанії), внутрішнє зростання (розширення асортименту продукції);

- **скорочення.** Даний тип стратегії організації вибирають в останню чергу. Характерно встановлення цілей нижче рівня, досягнутого у попередній період. До такої стратегії звертаються, коли показники діяльності компанії мають тенденцію до погіршення, і ніякі заходи не можуть зміни цю тенденцію. У межах такої стратегії може бути декілька варіантів: ліквідація, скорочення, продаж непрофільних активів та переорієнтація;

- **комбінована стратегія.** Така стратегія є поєднання вище наведених стратегій. Таку стратегію обирають, як правило, потужні компанії, що функціонують у декількох галузях.



Рис. 5.3. Загальна класифікація стратегій підприємства



Рис. 5.4. Стадії стратегії розвитку підприємництва

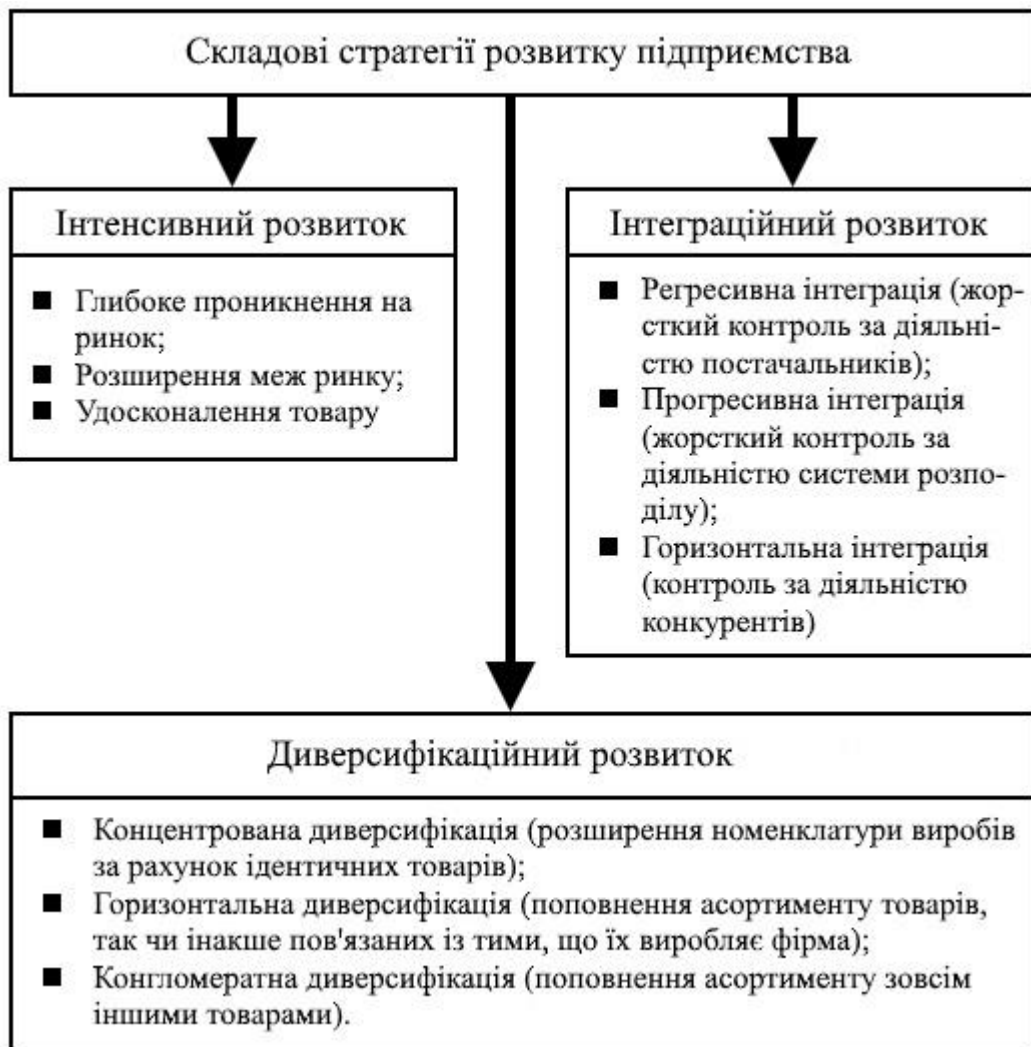


Рис. 5.5. Складові стратегії розвитку підприємства



Рис. 5.6. Приклад функціональних стратегій підприємства

Контрольні питання

1. Що таке стратегія підприємства, її основні визначення
2. Чим викликана необхідність розробки стратегії
3. Які є етапи розробки стратегії підприємства?
4. Які вимоги до конкурентоздатності стратегій бізнесу?
5. Дайте порівняння базової стратегії та стратегії бізнесу?

ТЕМА 6. Конкурентні стратегії підприємства

- 6.1 Види конкурентних стратегій
- 6.2 Стратегія низьких витрат
- 6.3 Стратегія широкої диференціації
- 6.4 Стратегія оптимальних витрат
- 6.5 Стратегія ринкової ніші

6.1 Види конкурентних стратегій

Ділові стратегії перемагають, якщо їх основою є стійку конкурентну перевагу. Компанія має конкурентну перевагу, якщо її рівень роботи з клієнтами вище, ніж у конкурентів, і вона в змозі протидіяти впливу конкурентних сил. Існує безліч способів досягнення конкурентної переваги: виробляти високоякісну продукцію, організувати відмінне обслуговування клієнтів, пропонувати нижчі ціни, ніж у конкурентів, мати більш зручне географічне розташування, мати власну технологію, забезпечувати розробку і впровадження нового продукту в коротші терміни, мати добре відому торгову марку і репутацію, забезпечувати покупцям додаткові цінності за їхні гроші (поєднуючи гарне якість, хороший сервіс і прийнятні ціни). При цьому щоб досягти успіху в створення конкурентної переваги, компанія повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе, - гарний товар за низькою ціною або товар поліпшеної якості, але трохи дорожчий.

Стратегія конкуренції компанії включає в себе підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Мета дуже проста і полягає в тому, щоб вести свої справи етично і чесно по відношенню до конкурентам, домагатися конкурентної переваги на ринку і створювати свою клієнтуру: коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії зазвичай передбачає як наступальні, так і оборонні дії, вживаються в залежності від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії і її позиція на ринку.

Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, але й відображає функціональні стратегії, дії і плани посібника з роботи в різноманітних умовах галузі (не тільки пов'язаних з конкуренцією), а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами керівництва по веденню конкурентної боротьби і наданню додаткових цінностей для покупців. Компанії

у всьому світі використовують різноманітні засоби по залученню покупців, завойовуючи їх довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З тих пір, як керівництво компаній стало

поєднувати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує безліч варіантів і нюансів стратегії. У цьому контексті існує стільки конкурентних

стратегій, скільки є конкурентів. Однак тонкощі і поверхневі розходження мають разючу подібність, коли розглядаються:

- 1) мета діяльності компанії на ринку і
- 2) тип конкурентної переваги, що компанія намагається досягти.

П'ять варіантів підходів до стратегії конкуренції компанії приведено нижче:

I. Стратегія лідерства за витратами - передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів.

II. Стратегія широкої диференціації - спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців.

III. Стратегія оптимальних витрат - дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Задача складається в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

IV. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):

- заснована на низьких витратах - орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

- заснована на диференціації продукції - ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

V. Стратегія упередження - найбільш часто використовується фірмами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами.

Схематично усі види конкурентних стратегій подано на рисунку 5.1.



Рис. 5.1. Основні конкурентні стратегії (за М. Портером)

6.2 Стратегія низьких витрат

Конкурентний підхід, який ґрунтується на низьких повних витратах виробництва, є найбільш доцільним тоді, коли на ринку багато покупців, чутливих до ціни. Основне завдання цієї стратегії полягає у створенні стійкої переваги у витратах над конкурентами, що пропонують низькі ціни. Завдяки конкурентній перевазі у витратах її потім використовують як основу для боротьби з конкурентами шляхом завоювання частки ринку по цінам конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу товарів по ринкових цінах. Перевага у витратах приносить дохід доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити ціни і збільшити за рахунок цього свій обсяг продажів. Досягнення лідерства у витратах звичайно означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії компанії. Однак при застосуванні цієї стратегії важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця.

Для досягнення переваги по витратах загальні витрати виробництва фірми по всьому ланцюгу цінностей повинні бути менші за сукупні витрати конкурентів.

Значні переваги по витратах можуть виникати при знаходженні шляхів реструктуризації, скорочення зайвих витрат і створенні основ для більш економічної роботи.

Основні шляхи, по яких компанії можуть досягти переваги у витратах, створюються за рахунок перегляду своїх ланцюжків цінностей, а саме:

- спрощення розробки товару;
- видалення надмірностей і пропозиція товару чи послуги без непотрібних прикрас, що супроводжується діями і витратами, пов'язаними з множинністю рис і характеристик;

- реінженіринг основних виробничих процесів з метою скорочення необхідних виробничих кроків і неефективних дій;
- використання більш простої, менш капіталомісткої чи більш раціональної технології;
- пошук шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- використання продажів кінцевому споживачу і маркетингових підходів, що скорочують часто невиправдані, великі витрати і прибутки оптових і роздрібних торговців (витрати і прибутки оптово-роздрібної ланки в ланцюжку цінностей часто складають 50% від кінцевої ціни, що платить покупець);
- перенос виробничих потужностей ближче до споживача/постачальника, тому що поставка матеріалів і відвантаження продукції впливають на витрати;
- досягнення більшого економічного рівня вертикальної інтеграції «вперед та назад» у порівнянні з конкурентами;
- впровадження в життя підходу «щось для кожного» і фокусування на обмеженому наборі товарів/послуг з метою задоволення спеціальним, але важливим вимогам покупця й усунення непотрібних дій і витрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій товару.

Виробники з низькими витратами звичайно досягають переваг за рахунок постійної економії у всіх ланках ланцюжка цінностей. Усі шляхи використовуються, і жодна сфера не залишається без уваги.

Звичайно виробники з низькими витратами мають корпоративну культуру, орієнтовану на економію, що характеризується нетерпимістю до втрат, активним дотриманням бюджетних вимог, широкою участю персоналу в контролюванні рівня витрат і відсутністю привілеїв у роботі виконавців. Хоча компанії, що працюють з низькими витратами, є чемпіонами з ощадливості, вони зазвичай агресивні в пошуку засобів на проекти, які обіцяють подальше зниження витрат.

Застосування стратегії виробництва з низькими витратами як захист від впливу п'яти конкурентних сил може бути дієвим у таких випадках:

1. Зустрічаючи виклик конкурентів, компанія з низькими витратами знаходиться в кращій позиції для наступальної конкуренції за рахунок ціни, для захисту від цінової війни і використання більш низьких цін для збільшення обсягу продажу чи відвоювання частки ринку в конкурента. Ця перевага також приносить прибуток вищий середніх по галузі (за рахунок більш високої норми прибутку чи більшого обсягу продажів). Низькі витрати - гарний захист на ринках, де сильна цінова конкуренція.

2. Протистоячи силі покупців, компанія з низькими витратами частково зберігає рівень прибутку, тому що сильні покупці рідко здатні знизити ціну до ризику виживання найбільш ефективного по витратах продавця.

3. Розглядаючи важелі впливу постачальників, варто помітити, що компанія з низькими витратами краще конкурентів захищена від диктату постачальників, якщо основою її конкурентної переваги по витратах є більш зроблена внутрішня організація. (Компанії з низькими витратами, чия перевага

виходить з можливості покупки компонентів за кращими цінами від зовнішніх постачальників, можуть бути уразливі перед діями сильних постачальників.)

4. З позицій потенційних учасників ринку лідер по витратах може знизити ціну, щоб зробити більш важким завоювання клієнтів для новачків. Цінова сила лідера по витратах є серйозним бар'єром для входження в галузь.

5. У конкуренції проти товарів-субститутів лідер по витратах має гарні позиції, тому що використання низьких цін - гарний захист проти компаній, що намагаються впровадити на ринок аналогічні товари і послуги.

Низькі витрати дозволяють компанії не тільки встановлювати низькі ціни і створювати бар'єри для захисту своїх позицій, але і діставати прибуток. Рано чи пізно цінова конкуренція стане основною силою на ринку, менш успішні компанії будуть задавлені більш сильними.

Конкурентну стратегію лідерства у витратах доцільно застосовувати в наступних випадках:

1. Цінова конкуренція серед продавців особливо сильна.

2. Вироблений у галузі продукт стандартний, характеристики товару відповідають вимогам усього кола споживачів (такі умови дозволяють покупцям приймати рішення про покупку, виходячи тільки лише із самих гарних цін).

3. Існує кілька способів диференціації продукту з метою залучити покупця (за умови, що розходження між товарними марками не мають значення для покупця), однак розходження в ціні для покупця істотні.

4. Більшість покупців використовує продукт однаковою чином, задовольняючись загальним вимогам по використанню. Стандартизований продукт повністю задовольняє нестатки покупців. У цьому випадку саме ціна, а не особливості чи якість товару, є домінуючим чинником, що визначає споживацькі переваги.

5. Виграти покупців на переключення з одного товару на інший досить низькі, що дає їм визначену волю вибору в пошуку товарів з більш низькою ціною.

6. Існує велика кількість покупців, що мають серйозну причину для зниження ціни.

Недоліки стратегії низьких витрат.

Конкурентний підхід забезпечення низьких витрат має свою зворотну сторону. Технологічний прорив конкурентів відкриває їм шлях до зниження витрат, що може звести до нуля всі попередні інвестиції і працею завойовану перевагу лідера по витратах. Конкуруючі фірми можуть знайти прості та/чи недорогі методи копіювання навичок лідера по витратах, що робить життя завойованої переваги дуже коротким. Компанія, що ретельно працює над зниженням витрат, цілком зосереджується на цьому напрямку і не бачить інших важливих моментів, з якими треба працювати: завоювання інтересів покупців за рахунок пропозиції додаткових товарів і послуг, впровадження нових чи аналогічних товарів, що дозволяє покупцю по-іншому використовувати товар, чи навіть зниження чутливості покупця до ціни. Орієнтація тільки на низькі витрати містить в собі небезпеку того, що

покупець може змінити свої переваги і зажадати товар поліпшеної якості, з новими характеристиками, більш швидке обслуговування тощо.

Щоб уникнути рифів і небезпек стратегії лідерства по витратах, менеджери повинні розуміти, що стратегічна мета «низькі витрати» у порівнянні з конкурентами не означає абсолютизації цієї ідеї. Завойовуючи лідерство по витратах, менеджери не повинні залишати без уваги й інші питання, яким покупці надають значення. Більш того, конкурентна стратегія перспективна, якщо цінність конкурентної переваги по витратах досить стабільна в тих ключових моментах, де компанія досягла переваги по витратах, і конкурентам складно скопіювати її чи наблизитися до неї.

6.3 Стратегія широкої диференціації

Стратегії диференціації стають привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі запити і переваги стають різноманітними і не можуть більш задовольнятися стандартними товарами. Для того щоб стратегія диференціації була успішною, компанія повинна вивчати запити і поводження покупців, знати, чому покупці віддають перевагу, що вони думають про цінність товару і за що готові платити. Після цього компанія пропонує одну, а може бути, і кілька відмінних характеристик товару/послуги відповідно до запитів покупців, причому ці пропозиції повинні бути відчутними і такими, що запам'ятовуються. Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців стане зацікавлена у пропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага компанії. Успішна диференціація дозволяє фірмі:

- встановити підвищену ціну на товар/послугу;
- збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається за рахунок характеристик товару, які відрізняються);
- завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі покупці стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

Сутність стратегії диференціації полягає у тому, щоб знайти шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси товару, що вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу.

Диференціація проходить успішно, якщо витрати по її проведенню покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Диференціація зазнає невдачі у випадку, якщо покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки, щоб купити цей товар замість товару конкурентів, і/чи якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами.

Підходи компаній до диференціації можуть бути різноманітними:

- відмінні смакові якості (Dr Pepper і Listerine);
- специфічні властивості (новинка компанії Jenn Air's - гриль з вбудованим вентилятором для готування шашлику в домашніх умовах);

- доставка невеликих поштових відправлень по території США протягом ночі (Federal Express);

- постачання запасних частин не більш ніж за 48 годин по всьому світі й у випадку порушення термінів - постачання безкоштовно (Caterpillar);

- більше цінності товару за ті ж гроші (McDonald's і Wall-Mart); відмінності в дизайні й обробці (автомобіль Mercedes); престижність і відмінність (Rolex);

- надійність і безпека (Jonson&Jonson);

- якість виконання (Karastan у килимах і Honda в автомобілях);

- технологічне лідерство (3M Corporation у виробництві клею і покриттів);

- повномасштабний сервіс (Merrill Lynch);

- повний асортиментний ряд продуктів (Campbell's Soups);

- найвищий імідж і репутація (Brooks Brothers Ralph Lauren у чоловічому одязі, Kitchen Aid у виробництві посудомийних машин, Cross у письмових приналежностях).

Диференціація - це не щось штучно створене чи придумане, в маркетинговому чи рекламному відділах, як і не обмежене лише необхідністю досягнення всеохоплюючої якості і сервісу. Можливість успішної диференціації існує у виконуваних діях по всьому галузевому ланцюжку цінностей. Найбільш загальні моменти, коли існує можливість диференціації, пов'язані з наступними ланками ланцюжка цінностей:

- матеріально-технічне забезпечення тих ланок, що роблять найсильніший вплив на якість кінцевого продукту компанії (McDonald's пред'являє дуже високі вимоги до готування картоплі «фрі», тому існують чіткі специфікації до закуповуваної в постачальників картоплі);

- дії, пов'язані зі створенням товару на базі нових досліджень і розробок, дозволяють потенційно поліпшити дизайн виробу і його характеристики, розширити сфери кінцевого використання і застосування товару, зробити його більш різноманітним, скоротити час розробки нових моделей, бути частіше першими на ринку, забезпечити безпеку виробу, вторинну переробку використаних товарів і поліпшити охорону навколишнього середовища; - виробничий процес, орієнтований на дослідження і розробки, дозволяє виробникам використовувати відпрацьовані технології, що охороняють природу, поліпшувати якість продукції, її можливості чи привабливість;

- удосконалювання виробничого процесу дозволяє скорочувати брак, запобігати передчасному пошкодженню виробів, збільшувати термін життя товару, забезпечувати безпеку праці, поліпшувати економічність використання, робити усе, щоб кінцевий споживач був зацікавлений у появі такого товару. (Якість кінцевої продукції японських автомобілебудівників є результатом чудового виробничого процесу й операцій на складальній лінії);

- забезпечення відвантажень і дії по розподілу продукції дозволяють прискорити постачання, більш акуратно виконувати замовлення, скоротити складські площі і знизити запаси готової продукції;

- дії по обслуговуванню клієнтів, проведенню маркетингових досліджень і забезпеченню продажів можуть в результаті створити такі відмінні

характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування і ремонт, більш якісна і повна інформація про товар, більше навчальних матеріалів для кінцевих споживачів, кращі умови продажу, швидке виконання замовлення, більш часті контакти з клієнтом і, нарешті, забезпечення того, що зручно покупцю. (IBM підвищила купівельну цінність своєї продукції, запропонувавши своїм замовникам великих ЕОМ активну технічну підтримку і цілодобову профілактику).

Ключем до успіху стратегії диференціації є створення купівельної цінності відмінним від конкурентів чином. Існують три підходи до створення купівельної цінності.

Перший підхід полягає в тому, щоб розробити такі характеристики й особливості товару, що знизять сукупні витрати покупця по використанню продукції, компанії. Компанія не повинна знижувати ціну, щоб зробити більш дешевим для покупця використання свого товару. Альтернатива полягає в тому, щоб додати товару/послугі такої особливості, що дозволили б покупцю:

- скоротити непотрібні відходи і матеріали, що викидаються покупцем. Приклад-зворотні компоненти (посуд, макулатура тощо);

- скоротити витрати праці покупця (менше часу на навчання, більш низькі вимоги до навичок і майстерності). Приклади - спеціальні пристосування для збирання, модулятори для заміни змінних компонентів;

- скоротити витрати часу покупця. Прикладами можуть служити вироби з більшою продуктивністю, можливістю використання готових запчастин чи частин, які не потребують частого обслуговування;

- скоротити витрати покупців по збереженню. Прикладом, що диференціює характеристики, служить постачання «точно в термін»;

- скоротити витрати покупця по знищенню відходів і по контролю за забрудненням. Приклад - збір відходів і їхня наступна переробка;

- скоротити витрати покупця по матеріально-технічному забезпеченню. Приклад - автоматизована система прийому замовлень і виписки рахунків;

- знизити витрати на обслуговування і ремонт. Приклад - виняткова надійність устаткування; знизити витрати покупця на інсталяцію, постачання чи фінансування. Приклад - оплата протягом 90 днів по тій самій ціні, що і готівкою;

- скоротити потреби покупця в інших товарах/послугах (електроенергія, захисне устаткування, охорона, інспекція якості, інші інструменти і механізми). Приклад - високоефективне силове устаткування на рідкому паливі;

- збільшити вигоду від використання моделі;

- знизити витрати покупця на ремонт у випадку раптової поломки. Приклад - тривалий гарантійний період;

- знизити витрати покупця на технічний персонал. Приклад — безкоштовна технічна підтримка і допомога;

- підвищити ефективність виробничого процесу покупця. Приклади - прискорення обробки виробів, краща сумісність з допоміжним устаткуванням.

Другий підхід складається в створенні **таких особливостей товару, щоб підвищувалась результативність його застосування споживачем...**

Збільшити результативність пропонованих покупок товарів/послуг можна за рахунок наступних специфічних рис і характеристик:

- пропонувати покупцям продукцію з великими можливостями, довговічну, зручну чи більш легку у використанні;
- зробити товар/послугу компанії чистіший, спокійнішим чи таким, що потребує меншої профілактики в порівнянні з продукцією конкурентів;
- підвищити стандарти виготовлення в порівнянні з існуючими;
- відповідати вимогам покупців більшою мірою, ніж це пропонують конкуренти;
- дати покупцям можливість доповнити товар чи пізніше одержати більш досконалу модель, запропоновану до продажу;
- дати покупцю більше легкості в пристосуванні своєї продукції;
- робити сезонну роботу ще краще, щоб відповідати зростаючим потребам покупця.

Третій підхід складається в доданні товару і що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином.

Основою диференціації при завоюванні конкурентної переваги є товар. Характеристики якого істотно відрізняються від товарів, вироблених конкурентами. Підвищена ціна - це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена). Реальна й усвідомлена цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці, виходячи зі свого досвіду, невірно оцінюють можливу користь товару. Неповні знання покупця про товар часто бувають причиною того, що він судить про цінність виробу, ґрунтуючись на зовнішніх ознаках, наприклад, ціні (коли ціна пов'язана з якістю), привабливості упаковки, інтенсивності рекламної кампанії (тобто на тім, наскільки добре відомий товар), на змістовності і зображальності реклами, якості брошур і презентації товару, наполегливості продавців, списку клієнтів компанії, долі фірми на ринку, тривалості перебування компанії в цій сфері діяльності і професіоналізмі, привабливості й особистих якостях продавців. Такі ознаки цінності можуть бути важливими і мати дійсну цінність:

- 1) коли сутність диференціації суб'єктивна чи складна для розуміння;
- 2) коли покупець здобуває товар вперше;
- 3) коли повторні покупки рідкі і
- 4) коли покупці недосвідчені.

Диференціація створює для компанії визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарної марки компанії чи моделі і вони готові платити (небагато, а можливо, і багато) за товар, що сподобався. Успішна диференціація:

- 1) створює вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності продукції) для новачків у галузі, що для них важко переборні;
- 2) згладжує вплив сили покупців, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;
- 3) допомагає компанії уникнути погрози з боку товарів-субститутів, тому

що їхні характеристики і якості не порівняні з диференційованою продукцією.

Крім цього, якщо диференціація дозволяє компанії встановлювати більш високу ціну і мати велику норму прибутку, тоді з'являється можливість вільно протистояти сілі постачальників, що намагаються підняти ціну за вироби, що поставляються ними. Таким чином, як і лідерство по витратах, успішно проведена диференціація створює оборонні лінії при взаємодії з п'ятьма конкретними силами.

Здебільшого дана стратегія працює найкраще на тих ринках, де:

- 1) існує багато способів зміни товарів чи послуг, і більшість покупців усвідомлює ці розходження;
- 2) потреби покупців чи способи використання товару/послуги різні;
- 3) невелика кількість конкурентів застосовує аналогічний підхід до диференціації.

Як правило, диференціація забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на:

- технічній досконалості;
- якості виробів;
- чудовому обслуговуванні клієнтів.

Такі відмінні характеристики широко усвідомлюються покупцями і мають цінність; більш того, навички і досвід, необхідні для виробництва цих характеристик, важко скопіювати конкурентам і використовувати з вигодою для себе.

Немає ніяких гарантій, що диференціація принесе значну конкурентну перевагу. Якщо покупець бачить мало цінності в унікальності товару (тому що стандартний виріб відповідає його запитам), то стратегія витрат може легко перемогти стратегію диференціації. Стратегія диференціації також може бути легко переможена, якщо конкуренти зможуть скопіювати всі нововведення, пропоновані компанією.

Виробник з низькими витратами може звести нанівець зусилля компанії по диференціації, якщо покупець задоволений стандартним товаром і не хоче платити більше за додаткові надмірності.

Швидка імітація означає, що компанія ніколи не досягне конкурентної переваги, тому що всякий раз товари конкурентів будуть змінюватися аналогічним чином усупереч нескінченним зусиллям компанії створити унікальні вироби, відмінні від пропонованих конкурентами.

Таким чином, успіх диференціації залежить від здатності компанії створити і захистити на тривалий час унікальні характеристики товару, що неможливо швидко і з невеликими витратами скопіювати. Типові помилки при проведенні диференціації зводяться до наступних:

- спроба диференціації на основі чого-небудь, що не знижує витрат покупця чи не збільшує його добробуту, і цей факт усвідомлений покупцем;
- надмірні зусилля з диференціації, коли ціна стає занадто великою стосовно конкурентів, а характеристики товару/послуги перевершують потреби покупця;
- спроба встановити занадто високу ціну за введені додаткові

характеристики товару (чим вища ціна за диференціацію, тим тяжче утримати клієнтів від переключення на товари конкурентів з більш низькими цінами);

- ігнорування пропаганди ознак диференціації й орієнтація тільки на матеріальні атрибути при її проведенні;

- нерозуміння чи відсутність знань про те, що покупець розглядає в якості цінності товару.

6.4 Стратегія оптимальних витрат

Стратегія орієнтована на надання покупцям б інше цінностей за їхні гроші. Це має на увазі стратегічну орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцю трохи більше, ніж мінімально прийнятну якість, обслуговування, характеристики і привабливість товару. Ідея складається в утворенні підвищеної цінності, що відповідає чи перевищує купівельні чекання в шкалі «якість – обслуговування – характеристики – зовнішня привабливість товару» і одночасно переконанні покупців у розумності ціни. Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником то вару/послуги з низькими витратами й відмінними характеристиками від гарних до чудових, а потім, використовуючи перевагу по витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Такий конкурентний підхід називається стратегією оптимальних витрат, тому що в даному випадку виробник має найкращі (найнижчі) витрати відносно товарів конкурентів, однаково позиціонованих по шкалі «якість – обслуговування – характеристики - привабливість».

Конкурентна перевага виробника з оптимальними витратами складається в близькості по ключових параметрах «якість – обслуговування – характеристики - привабливість» до конкурентів, з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Щоб стати виробником з оптимальними витратами, компанія повинна пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж можливості товару, тільки дешевше, тощо. Відмінними рисами компанії, яка успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробити і впровадити додаткові атрибути товару з меншими витратами чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (по своїх можливостях) за цінами, прийнятними покупцям. Найбільш спокушені в цій стратегії компанії вміють одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики в товар.

Найвдаліший конкурентний підхід полягає в тому, щоб стати виробником з більш низькими витратами достатньо різноманітних товарів, з наміром стати лідером по витратах і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

Стратегія оптимальних витрат має найбільшу привабливість з погляду можливості конкурентного маневрування. Вона надає можливість створити виключну цінність для покупця, балансуючи між стратегіями низьких витрат і диференціації.

Дійсно, така гібридна стратегія дозволяє компанії використувувати конкурентну перевагу як однієї, так і іншої стратегії! створюючи чудову купівельну цінність. На ринках, де купівельні переваги роблять диференціацію продукту нормою і багато покупців дивляться одночасно і на ціну, і на цінність товару, стратегія оптимальних витрат переважає чисті стратегії низьких витрат чи диференціації. Це відбувається тому, що компанія з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою за середню, чи товар гарної якості за середньою ціною. Більшість покупців віддає перевагу дешевим середнім товарам, стандартним виробам з низькими витратами чи дорогим, найвищою мірою диференційованим товарам.

6.5 Стратегія ринкової ніші

На відміну від стратегій диференціації і лідерства по витратах сфокусовані стратегії орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент чи ніша можуть бути визначені, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару чи особливих характеристик товару, що приваблює тільки для даного сегмента. Ціль полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента.

Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що вимагає унікальних характеристик і атрибутів товару. Прикладами фірм, що виконують різні версії стратегії фокусування, можуть бути: Tandem Computer, що спеціалізується на виробництві постійно працюючих комп'ютерів, орієнтованих на користувачів, яким необхідні безвідмовні системи і швидкий доступ до інформації; Rolls Royce (найпрестижніші автомобілі); Canondale (гірські велосипеди); Fort Howard Paper (виробництво паперової продукції тільки для підприємств); пасажирські авіалінії типу Horizon і Atlantic Southeast (спеціалізація на ненасичених, коротких дистанційних перельотах, що зв'язують головні аеропорти з невеликими містами, розташованими на віддаленні 50 - 250 миль); Vandag (спеціалізується на відновленні покришок, фірма агресивно пропонує свої послуги на більш ніж 1000 стоянках вантажівок).

Сфокусовані стратегії стають привабливими, коли виконується більшість наступних умов:

- сегмент занадто великий, щоб бути прибутковим; сегмент має гарний потенціал для росту;
- сегмент не є критичним для успіху більшості конкурентів;
- компанія, що використовує стратегію фокусування, має досить навичок і ресурсів для успішної роботи на сегменті;
- компанія може захищати себе від фірм, що кидають виклик завдяки доброзичливості клієнтів до своїх неабияких здібностей в обслуговуванні покупців сегмента.

Фокусування дає гарні результати, коли:

- 1) досить дорого і складно фірмам, що працюють на різних сегментах,

відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші;

2) ніхто з фірм-конкурентів не починає спроби спеціалізуватися на даному сегменті;

3) фірма не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більш широку частку ринку;

4) у галузі є багато різних сегментів, що дозволяють компанії вибрати свою нішу, яка відповідає її силам і здібностям.

Фокусування піддається деяким ризикам. По-перше, завжди є імовірність того, що конкуренти знайдуть шляхи наблизитися до дій компанії на вузькому цільовому сегменті. По-друге ще одна небезпека полягає в тому, що вимоги і переваги споживачів цільового сегмента поступово поширяться на весь ринок. Руїнування розходжень між купівельними сегментами зниження впливу вхідних бар'єрів у цільову нішу відкриває шляхи конкурентам для завоювання споживчих переваг. По-третє, сегмент може бути настільки привабливим, що викликає увагу безлічі конкурентів, які, почавши працювати на ньому, значно знизять його прибутковість.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок успішних наступальних стратегічних дій; оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але дуже рідко допомагають створити її.

Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента чи перевершити їх;

- дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента;

- одночасний наступ на декількох фронтах;

- захоплення незайнятих просторів;

- партизанська війна;

- удари, що випереджають.

Контрольні питання

1. Поясніть основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями та їх взаємозв'язок.

2. В чому суть конкурентної стратегії ?

3. Що таке конкурентні переваги і які способи їх досягнення?

4. Охарактеризуйте п'ять видів конкурентних стратегій.

5. Розкрийте суть конкурентоспроможності підприємства, її фактори, рівні і методи визначення

ТЕМА 7. Реалізація стратегії розвитку підприємства

- 7.1 Роль та значення стадій процесу стратегічного розвитку
- 7.2 Завдання керівництва у процесі реалізації стратегії розвитку
- 7.3 Розподіл ресурсів та бюджетування у процесі реалізації стратегії розвитку
- 7.4 Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії розвитку

7.1. Роль та значення стадій процесу стратегічного розвитку

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання най-перспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо і були допущені помилки при розробці стратегії. Задовільне виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, що можуть виникати на цьому етапі через наявність у ній недоліків або ж у силу появи в середовищі непередбачених змін.

Реалізація стратегії — один з найважливіших етапів стратегічного управління. Найпоширенішою помилкою є та, що вся робота, пов'язана з вибором стратегічного набору, у який були вкладені час, гроші, зусилля, буває марною через недбалу та невмілу реалізацію. Серед основних причин, які призводять до невдач, є:

- невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
- цілі, стратегії і плани не були доведені працівникам, аби ті зрозуміли завдання, поставлені перед фірмою, й прилучилися до процесу виконання стратегій (зокрема, які конкретні зміни передбачаються в поведінці співробітників, які обов'язки перед фірмою має кожен з них),
- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур тим змінам, які заплановані стратегічним набором.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення наступних трьох завдань.

По-перше - встановлення пріоритету серед адміністративних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких завдань, як:

- розподіл ресурсів;
- встановлення організаційних відносин;
- створення допоміжних систем.

По-друге - встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута з таких характеристик, як:

- її структура;
- система мотивування та стимулювання;
- норми та правила поведінки;
- кваліфікація робітників та менеджерів тощо.

По-третє - це вибір та узгодження із здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління організацією. Всі ці три завдання вирішуються за допомогою змін. Тому саме зміни є стрижнем виконання стратегії. Саме тому зміни, які проводяться під час виконання стратегії, мають назву стратегічних змін. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежить від того, як організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення дуже глибоких перетворень.

7.2 Завдання керівництва у процесі реалізації стратегії розвитку

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені задачі і здійснює закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап - поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі зважуються такі основні завдання:

- остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій. При цьому можливі корегування у зв'язку зі змінами в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі і виробленні цілей і стратегій;
- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап полягає у тому, що вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення про їхній розподіл, а також залучення співробітників у процес реалізації стратегій. Важливою задачею, яку розв'язують наданому етапі, є приведення ресурсів відповідно до стратегій, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На **третьому етапі** вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться

відповідні зміни в організаційну структуру фірми.

Четвертий етап включає проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна і болюча. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що задають умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі.

Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також і на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили й у якій формі будуть їм протистояти, який стиль проведення змін і за допомогою яких методів буде здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво, незалежно від типу, сутності і змісту змін, повинне:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає у тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може і повинен, при визначених обставинах, піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щоразу, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигод у порівнянні з існуючим.

При розробці заходів щодо реалізації обраних стратегій керівництву необхідно:

- встановити пріоритети серед адміністративних задач для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.;
- встановити відповідність між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, цінності та вірування, кваліфікація працівників та менеджерів тощо;
- зробити вибір і привести у відповідність до обраної стратегії стиль лідерства і підходи до керування організацією.

Усі три завдання вирішуються за допомогою змін, що фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміна, що проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною. Проведення змін в організації приводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають ситуації, коли фактично проведення змін не потрібне, а

іноді виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Залежно від стану задач, необхідності і ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять досить стійких і визначено завершених типів змін:

Перебудова організації припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії й організаційної культури. Даний тип зміни може проводитися тоді, коли організація змінює свою галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації найбільші труднощі виникають з виконанням стратегії. Найсерйознішою уваги заслуговує робота по створенню нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються й у технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньо організаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в тій його частині, що пов'язана із привертанням уваги до нового продукту.

Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало впливає на діяльність організації в цілому.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що за певних обставин організація може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться, носять системний характер. У силу цього ці зміни торкаються всіх сторін організації. Однак можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. *Перший зріз* - це організаційна структура, *другий* - організаційна культура.

7.3 Розподіл ресурсів та бюджетування у процесі реалізації стратегії розвитку

Процеси розподілу ресурсів відбуваються на всіх рівнях стратегічного керування, включаючи корпоративний рівень бізнесу (у диверсифікованих фірмах) і функціональний.

Корисним інструментом в ідентифікації необхідних для реалізації тієї чи

іншої стратегії ресурсів є ланцюжок цінностей. При цьому необхідно:

1) виділити елементи ланцюжка цінностей, що мають найбільшу важливість для успішної реалізації обраної стратегії, і забезпечити їхні ресурсні потреби;

2) проаналізувати взаємозв'язок між елементами ланцюжка цінностей фірми, її постачальників, дистриб'юторів і покупців.

Для підготовки ресурсних планів необхідно (за Г. Джонсоном і К. Вилиці):

- визначити ключові фактори успіху і основні задачі, що вимагають рішення на функціональному рівні;
- виявити пріоритетність різних задач у часі, а також розподілити відповідальність за їхнє виконання.

Серед інструментів планування і розподілу ресурсів досить широке застосування в міжнародній практиці знайшли методи фінансового планування і бюджетування, а також сітьового аналізу.

Фінансове планування припускає транслювання результатів розглянутих стратегічних рішень у різні типи фінансової документації. Метою довгострокового фінансового планування є складання прогнозу балансу і звіту про прибутки і збитки. На основі цих планових документів фірма розробляє оперативні бюджети.

Бюджетування безпосередньо пов'язане з вирішенням задачі розподілу економічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні фірми. Розробка бюджетів додає кількісну визначеність обраним планам розвитку фірми.

Виділяють кілька основних типів оперативних бюджетів:

- матеріальний бюджет (визначає види і кількість сировини і матеріалів, необхідних для реалізації того чи іншого плану);
- бюджет закупівель (конкретизує витрати на закупівлі матеріалів, необхідних для здійснення планів);
- трудовий бюджет (веде облік прямих витрат праці, що виникають за впровадження наміченої програми дій);
- бюджет адміністративних витрат (включає витрати на виконання основних управлінських функцій: оклади керуючих, витрати на відрядження, гонорари, витрати по утриманню службових приміщень і офісів тощо).

До основних фінансових бюджетів відносять бюджет готівки і бюджет додаткових вкладень капіталу. Якщо бюджет готівки деталізує потоки готівки за визначений майбутній час (рік, півроку з розбивкою по місяцях) і спрямований на забезпечення ліквідності фірми, то бюджет додаткових вкладень капіталу уточнює заплановані грошові витрати з урахуванням змін.

Однак використання методів бюджетування в реальній практиці керування фірмами, що функціонують в умовах постійних ринкових змін, супроводжується рядом складностей. По-перше, невідповідність спрогнозованих обсягів продаж і витрат фактичним показникам може бути досить великою. По-друге, розробка бюджетів під реалізацію нових стратегій часто здійснюється виходячи з історично сформованих пропорцій і нормативів, що в результаті призводить до неадекватного ресурсного забезпечення реалізації обраної стратегії. У зв'язку з цим важливого значення

набуває використання методик «гнучкого бюджетування, що припускають багатоваріантність умов реалізації плану. Один зі способів вирішення другої проблеми ряд фахівців бачить у застосуванні методів *нульового бюджетування* - підходу, що нівелює значимість минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії фірми.

Сітьовий аналіз, чи *аналіз критичного шляху*, відомий як один з методів планування проектів. Сітьовий аналіз заснований при поділі проекту на складові елементи (дії, операції) і представленні цих елементів, а також їх взаємозалежностей у формі сітьового графіка. Вивчення тимчасових і ресурсних вимог для виконання кожної операції дає можливість сформулювати критичний шлях, що визначає мінімальний час для реалізації всього проекту. Сітьовий аналіз може бути також використаний для планування матеріальних ресурсів, а також для дослідження впливу зміни в одних складових елементах проекту на інші. Цей метод широко використовується і при інших видах управлінської діяльності, пов'язаних з реалізацією різних стратегій, включаючи злиття і поглинання, впровадження на і ринок нового продукту, будівництво заводу тощо.

7.4 Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії розвитку

Корпоративна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважна філософія щодо того, що найкраще дозволить досягти організаційних цілей. Культура формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів. Поняття культури управління також тісно пов'язане з корпоративною культурою.

Важливе значення в аналізі корпоративної культури мають відповіді на наступні запитання:

- Чи існують цінності, які поділяють всі співробітники компанії і який їхній зміст?
- Чи є розходження між реальними і продекларованими керівництвом цінностями?
- Які норми поведінки співробітників?
- Які етичні стандарти, що розмежовують «припустиме» і «недозволене»?
- Який управлінський стиль домінує у фірмі?
- Які процедури вирішення конфліктів?

Виділяють дві ключові характеристики корпоративної культури. Перша - **інтенсивність** - являє собою «ступінь згоди співробітників підрозділу фірми у відношенні норм, цінностей, етичних стандартів. Як правило, нові фірми чи фірми, що знаходяться в процесі трансформації, мають менш інтенсивну культуру. Друга характеристика - **інтегрованість** - визначає «ступінь відповідності норм, цінностей і етичних стандартів між різними підрозділами фірми». Так, досить часто високодиверсифіковані компанії демонструють

сполучення високої інтенсивності культури окремих підрозділів з відносно низьким рівнем інтегрованості загальної корпоративної культури.

Проблема організації із сильною корпоративною культурою полягає в тому, що зміни в місії, цілях і стратегіях навряд чи будуть успішними, якщо вони суперечать існуючій культурі. Як відзначає Е. Бурек, «корпоративна культура має чітко виражену тенденцію перешкоджати змінам, тому що причина самого факту її наявності базується на підтримці стабільних; взаємовідносин і норм поведінки».

Оптимальною культурою можна назвати таку культуру, що! найкраще підтримує місію, цілі і стратегії фірми. Таким чином, як і у випадку з організаційною структурою, **корпоративна культура повинна впливати із стратегії**. У випадку виходу за рамки повної відповідності з культурою будь-яка серйозна зміна в стратегії повинна вести до модифікації корпоративної культури.

Отже, на етапі реалізації нової або зміненої стратегії найважливішими завданнями менеджменту є:

- визначення того, що дана конкретна зміна в стратегії буде означати для корпоративної культури;
- визначення необхідних змін у корпоративній культурі; А рішення щодо того, чи виправдують очікувані результати змін культури пов'язані з цим витрати.

Важливо також оцінити сумісність стратегії і культури фірми.

За реалізації нової стратегії Дж. Хангер і Т. Вілен рекомендують відповісти на наступні запитання:

1) Чи сумісна запланована стратегія з існуючою корпоративною культурою? **Якщо так, необхідно приступати до швидкої реалізації.**

2) Якщо стратегія несумісна з існуючою культурою, чи може культура бути легко модифікована для забезпечення більшої відповідності з новою стратегією? Якщо так, можна обережно приступати до реалізації стратегії, здійснюючи при цьому невеликі структурні модифікації; впроваджуючи програми навчання і розвитку співробітників і/чи призначаючи нових менеджерів, особистісні і професійні характеристики яких мають велику відповідність до вимог стратегії.

3) Якщо культура не може бути легко змінена для забезпечення сумісності з новою стратегією, хоче і чи може менеджмент здійснити значні організаційні зміни і піти на можливі затримки в термінах реалізації стратегії, а також збільшення витрат? Якщо так, варто організувати новий структурний підрозділ для реалізації цієї стратегії.

4) не бажає йти на істотні організаційні зміни, як і раніше, чи він орієнтований на реалізацію даної стратегії? Якщо так, то варто знайти партнера для організації чи спільного підприємства, запросити іншу компанію для реалізації стратегії на контрактній основі. Якщо ні, необхідно формувати іншу стратегію.

Визначити необхідні зміни корпоративної культури для її реалізації стратегії, потрібно дотримуватися таких умов у трансформації культури:

головний керуючий повинен мати чітке стратегічне бачення майбутнього стану компанії; на підставі цього бачення потрібно визначити ключові умови, які необхідні для успіху.

Контрольні питання

1. Назвіть основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства.
2. Які принципи формування стратегії ви знаєте?
3. Назвіть завдання керівництва у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства
4. Якою є роль корпоративної культури і її роль у реалізації стратегії розвитку

ТЕМА 8. Ухвалення управлінських рішень у контексті стратегії розвитку підприємства

- 8.1 Основні поняття про ухвалення управлінських рішень
- 8.2. Сутність процесу раціонального ухвалення управлінських рішень
- 8.3. Типи управлінських рішень
- 8.4. Фактори впливу на процес ухвалення управлінських рішень

8.1 Основні поняття про ухвалення управлінських рішень

Роль управління по суті можливо звести до процесу ухвалення рішень. Тобто ухвалення рішень і є управлінням, оскільки рішення – це послідовність певних дій, які свідомо здійснюються заради досягнення встановленої мети. Таким чином, *рішення в менеджменті* – висновок про необхідність здійснення конкретних дій, закріплених у свідомості суб'єкту і об'єкту управління, а також в управлінських документах.

Необхідно зазначити, що ухвалення рішення це завжди певний *компроміс*, оскільки часто необхідно враховувати різні погляди на вирішення проблеми, що зумовлює розгляд економічних, технічних, людських та інших факторів, які супроводжують будь-яке управлінське рішення. Таким чином, *прийняти правильне рішення* – означає вибрати таку альтернативу з числа можливих, в яких з урахуванням всіх факторів буде оптимізована загально-корпоративна цінність при вирішенні конкретної задачі або проблеми.

Ухвалення рішення з одного боку це *мистецтво*, тобто має якісний характер, а з іншого боку воно ґрунтується на *кількісних наукових методах* ухвалення рішень.

Основні вимоги до управлінських рішень

1.Рішення повинні мати спрямованість на досягнення встановлених цілей розвитку організації або її підрозділів.

2.*Обґрунтованість*, тобто рішення повинні мати об'єктивне обґрунтування своєї раціональності.

3.*Ієрархічна субординація*, тобто рішення менеджера повинні відповідати делегованим йому повноваженням.

4.*Адресність*, тобто рішення повинні орієнтуватися на конкретного виконавця і мати чітко визначений термін виконання.

5.*Директивність*, тобто рішення повинні бути обов'язковими для виконання і мати плановий характер.

6.*Забезпеченість*, тобто рішення повинні передбачати необхідні ресурси і встановлювати джерела їх отримання

Склад основних рішень за функціями менеджменту

Функція менеджменту	Типові управлінські рішення
Формування цілей	1. Розробка місії підприємства 2. Формування цільових параметрів 3. Прийняття стратегічної концепції розвитку підприємства 4. підприємства 5. Затвердження цільових параметрів проекту
Планування	1. Затвердження календарного графіку робіт за проектом 2. Затвердження кошторису витрат за проектом 3. Формування виробничої програми підприємства 4. Затвердження штатного розписів підрозділів 5. Затвердження фінансового плану підприємства 6. Затвердження плану реалізації продукції
Організація	1. Створення підприємства 2. Вибір організаційно-правової форми підприємства 3. Розробка організаційної структури підприємства 4. Затвердження положень про підрозділи підприємства та посадових інструкцій 5. Відкриття філіалів підприємства
Контроль	1. Оцінка стану робіт за проектом 2. Оцінка фінансового стану підприємства 3. Аналіз роботи підрозділів підприємства 4. Встановлення порядку оцінки діяльності виконавців 5. Оцінка виконання стратегічної концепції

Ситуація у якій відбувається ухвалення управлінського рішення, характеризують такі складові:

- 1.Наявність мети.
- 2.Збір, обробка та аналіз інформації.
- 3.Наявність альтернативних варіантів вирішення проблеми.
- 4.Облік суттєвих факторів, що впливають на процес ухвалення: ресурси; технічні фактори; людські фактори.
- 5.Вибір остаточного варіанту рішення з наявних альтернатив.
- 6.Виконання ухвалення рішення.
- 7.Контроль за виконанням рішення.

Необхідно зазначити, що ухвалення управлінських рішень передбачає вибір першочергових задач і справ, тобто встановлення пріоритетів. Основними проблеми керівників при визначенні пріоритетів є наступні: *по-перше*, керівники часто намагаються зразу виконувати надто великий обсяг роботи; *по-друге*, керівники часто розпорошують свої сили на окремі, інколи несуттєві справи, але такі що на перший погляд здаються важливими. Тому встановлення пріоритетів є важливою складовою процесу ухвалення рішень, і для цього доцільно використовувати принцип Ейзенхауера (див. тему 5).

8.2 Сутність процесу раціонального ухвалення управлінських рішень

Питання про те, що таке ухвалення управлінських рішень. Мистецтво чи науково-обгрунтована процедура, є одним з головних питань менеджменту. Дійсно ухвалення рішень дуже часто подібно до мистецтва, якщо той, хто їх ухвалює, нехтує об'єктивними фактами з емоційних міркувань. Тобто управління як мистецтво покладається на суб'єктивні та емоційні міркування. Однак у сьогоднішньому мінливому і складному світі неможливо керуватися лише емоціями та інтуїцією при ухваленні управлінських рішень, оскільки це може призвести до негативних наслідків у діяльності організації. Внаслідок цього, виникає потреба у раціональній процедурі ухвалення рішення, що дає змогу значно зменшити рівень ризику та ймовірність ухвалення помилкового рішення.

У моделі процесу раціонального ухвалення управлінських рішень виділяють основні етапи:

1.Збір інформації.

2.Обробка та аналіз інформації.

3.Констатація виникнення проблеми. Проблема – суттєва розбіжність між бажаним і фактичним станом об'єкту управління і зовнішнього середовища. Констатація виникнення проблеми передбачає наступні дії:

- конкретизація змісту проблеми (проблемою є ситуація, коли не досягнуто встановлених цілей; проблемою є потенціальні можливості організації); локалізація місця виникнення проблеми;
- визначення моменту виникнення проблеми;
- встановлення тенденцій (симптомів розвитку проблеми від моменту виникнення до констатації);
- визначення необхідності здійснення дій з ліквідації проблеми до виявлення причин, що її зумовили.

4.Основними способами визначення причин виникнення проблеми є :

- виявлення змін в об'єкті управління і зовнішньому середовищі , що передували виникненню проблеми (для цього використовують інформацію, яку отримали на попередніх етапах, де інформацію розділяють на *релевантну і нерелевантну*);
- вияв об'єктів, аналогічних проблемному, де подібна проблема не виникала, і встановлення розбіжностей у об'єктах;

- побудова діаграми Ісікави;
- розробка карти управлінських поглядів на проблему.

Проблеми можливо класифікувати наступним чином:

- за рівнем важливості для організації;
- за масштабами наслідків у випадках прийняття або неприйняття рішення;
- за рівнем ризику і терміновості дій менеджера;
- за можливістю структуризації;
- стратегічні або тактичні проблеми;
- за можливістю вирішення проблеми.

5.Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень. Коли керівник діагностує проблему з метою ухвалення рішення, він повинен чітко усвідомити, що в дійсності можливо зробити для її вирішення. Більшість можливих рішень проблем організації не будуть реалістичними, якщо у керівника недостатньо ресурсів для реалізації ухвалених рішень. Крім того, вирішення проблеми можуть обмежувати фактори, що знаходяться за межами організації – наприклад, закони, які менеджери не мають спроможності змінити. Тому перш ніж розробляти варіанти альтернатив, менеджер повинен сформулювати *обмеження*.

Обмеження залежать від ситуації, конкретного менеджера та суттєвих факторів (ресурси. Технічні та людські фактори). Деякі загальні обмеження – це неадекватність технічних ресурсів, недостатня кількість кваліфікованих працівників, нездатність керівництва залучити необхідні ресурси за прийнятною ціною, жорстка конкуренція, закони, етичні міркування.

Суттєвим обмеженням всіх управлінських рішень є обмеження вищою управлінською ланкою повноважень низових ланок управління. Тобто керівник конкретного підрозділу може приймати і здійснювати рішення тільки у випадку, якщо вище керівництво делегувало йому на це певні права.

На додаток до ідентифікації обмежень, менеджеру необхідно визначити стандарти за якими передбачається проводити оцінку альтернативних варіантів вирішення проблеми. Ці стандарти носять назву *критерії ухвалення рішень*. Наприклад, приймаючи рішення про купівлю автомобіля, ми можемо орієнтуватися на наступні критерії: вартість – не більше 50 тис. Грн., економічність – витрати пального не більше 10 літрів на 100 км, наявність центрів з обслуговування автомобіля.

6.Розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми. В ідеалі бажано знайти всі можливі шляхи вирішення проблеми, і тим самим, надати можливість організації вирішити проблему найбільш оптимальним способом, і таким чином. Досягнути поставлених цілей. Однак, внаслідок відсутності необхідного часу, а інколи і певних знань, менеджер обмежується декількома варіантами, які на його думку є найбільш прийнятними. Необхідно також зазначити, що інколи розгляд великої кількості альтернатив, навіть якщо вони всі реалістичні, може призвести до плутанини.

До основних методів отримання альтернативних варіантів вирішення проблеми належать наступні:

- *процес творчості*. Складається з декількох етапів: *підготовка* – набуття певних знань, вдосконалення майстерності, формулювання задачі; *концентрація зусиль* – напружена робота з метою отримання рішення; *відпочинок* – період розумового відпочинку, коли менеджер відволікається на певний час від вирішення проблеми; *надхнення* – генерація нової ідеї, яка і є необхідним рішенням; *доведення роботи до завершення*, тобто узагальнення і оцінка наслідків ухваленого рішення;

- *тренування з метою подолання психологічної інерції* передбачає наступні складові: тренування сприйняття шляхом спостереження за навколишнім світом; планування часу і умов роботи; знання про психологічну інерцію; психологічні тренування з метою подолання психологічної інерції;

- *інверсія*, тобто пошук нових підходів до вирішення проблеми (наприклад, зупиняємо рухомі частини механізму, і приводимо в дію нерухомі);

- *використання аналогій* з допомогою історичних подій, художньої літератури та інше;

- *емпатія*, тобто ототожнення особистості однієї людини з особистістю іншою і проникнення у її почуття і світогляд. Емпатія вимагає від людини певного вживання в образ. Цьому сприяє природна обдарованість і певне тренування;

- *фантазія*. Розглядаючи ідеальне рішення, навіть якщо воно є наслідком однієї уяви менеджера, можливо стимулювати отримання нових ідей.

7.Оцінка альтернатив. При оцінці варіантів вирішення проблеми менеджер визначає переваги і недоліки кожного з них і можливі загальні наслідки. Зрозуміло, що будь-яка альтернатива пов'язана з деякими негативними аспектами, оскільки майже всі управлінські рішення є результатом певного компромісу.

8.Ухвалення остаточного рішення. Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні варіанти її вирішення ретельно розглянуті і оцінені, то ухвалення остаточного рішення не викликає будь-яких ускладнень. Менеджер просто вибирає альтернативу з найбільш сприятливими наслідками. Однак якщо проблема достатньо складна і доводиться брати до уваги безліч компромісів або інформація стосовно проблеми є суб'єктивною, тоді може виникнути ситуація, коли жодна з альтернатив не буде оптимальною. У цьому випадку головну роль в ухваленні остаточного рішення будуть відігравати інтуїція і досвід.

Хоча для менеджера є ідеалом досягнення оптимального рішення, на практиці, менеджер у більшості випадків схиляється до “задовільного”, не “оптимального”. Це пов'язано з тим, що часто не знаходять оптимального рішення за браком часу на розробку альтернатив та їх оцінку. Внаслідок таких обмежень менеджер, як правило, вибирає напрямок дій, який є найбільш прийнятним у даній ситуації, але не завжди найкращим з можливих шляхів вирішення проблеми.

Ухвалюючи рішення необхідно дати чітку відповідь на наступні питання:

- що роботи? (заходи)
- коли? в які терміни?
- допомогою чого? (ресурсне забезпечення)
- хто виконує? (відповідальність)

9. Реалізація ухваленого рішення. Реальна цінність рішення стане очевидною після його реалізації. Шанси на ефективну реалізацію значно зростають, якщо персонал який буде втілювати рішення у життя чітко знає мету діяльності, має відповідну кваліфікацію, сумління, відповідальність та зацікавленість.

10. Контроль за виконанням рішення. Система моніторингу і контролю необхідна для забезпечення узгоджених фактичних результатів з тими, що передбачалось отримати при ухваленні рішення. Таким чином, функція контролю дозволяє менеджеру своєчасно коригувати процес реалізації рішення усуваючи відхилення, що виникають у процесі роботи.

8.3 Типи управлінських рішень

В роботах американського вченого Г. Мінцберга зазначається, що в галузі ухвалення рішень менеджер відіграє чотири ролі: *підприємця, менеджера кризових ситуацій, розпорядника ресурсів, відповідальний за переговори*. В силу того, що характер роботи менеджера залежить від посади яку він займає в управлінській ієрархії, то існують певні відмінності у характері рішень, що ухвалюються на різних рівнях управління. Однак не зважаючи на це всі управлінські рішення можливо поділити на два основні типи: *програмні і непрограмні*.

Програмні рішення є результатом реалізації певної послідовності дій, подібних до алгоритму при вирішенні математичних задач. Як правило кількість можливих альтернатив обмежена і вибір відбувається у межах напрямів визначених керівництвом організації. Типовим прикладом програмного рішення є процедура найму працівників на роботу. Програмне рішення дозволяє: знизити ймовірність помилок; економить робочий час, оскільки працівникам не має потреби розробляти новий алгоритм дій, коли виникає певна робоча ситуація. Саме з цих причин менеджери часто програмують рішення під ситуації, які повторюються з певною регулярністю. Однак необхідно, пам'ятати, якщо програмна процедура стає неправильною або застаріває, тоді рішення ухвалені за її допомогою, будуть неефективними, і можуть призвести до негативних наслідків у кінцевому підсумку.

Непрограмні рішення приймаються у ситуаціях, які у деякій мірі нові, неструктуровані або пов'язані з невідомими факторами. Оскільки у таких ситуаціях завчасно неможливо скласти алгоритм дій, менеджер повинен розробити *процедуру ухвалення рішень*. До числа непрограмних рішень належать: визначення стратегічних цілей організації, поліпшення якості продукції, удосконалення організаційної структури, удосконалення системи мотивації персоналу.

Характеристики програмних і непрограмних рішень

Характеристики	Програмні рішення	Непрограмні Рішення
Тип рішення	Структуроване	Неструктуроване
Частота	Часто повторюється і шаблоне	Нове і незвичайне
Цілі	Чіткі і конкретні	Невизначені
Інформація	Доступна	Недоступна і невизначені джерела її отримання
Наслідки	Незначні	Важливі
Організаційний Рівень	Низові ланки управління	Вища ланка Управління
Час на ухвалення	Короткий	Відносно довгий
Основа для ухвалення	Правила і набір процедур	Творчість і оцінка Альтернатив

У процесі ухвалення рішень менеджери можуть застосовувати наступні підходи для вирішення проблем або задач:

1. *Класичний підхід*, що базується на економічних припущеннях, оскільки управлінське рішення у більшості випадків повинно відповідати економічним інтересам організації. У основу даного підходу покладені наступні припущення:

- особа яка ухвалює рішення прагне досягти відомих і узгоджених цілей. Проблеми визначені і чітко сформульовані;
- відповідальний за ухвалення рішення, бажає визначеності ситуації, отримання всієї необхідної інформації та прораховує можливі варіанти вирішення проблеми та їх наслідки;
- відомі критерії оцінки альтернативних варіантів. Особа яка ухвалює рішення, вибирає варіант, що має найбільший економічний зиск для організації;
- особа яка ухвалює рішення, діє раціонально і логічно оцінюючи варіанти, визначає пріоритети, і її вибір є найбільш оптимальним у досягненні цілей організації.

Цінність класичного підходу полягає у тому, що він мотивує менеджерів до ухвалення раціональних рішень. Даний підхід найбільш адекватний для ситуацій визначеності або ризику, коли є доступ до більшої частини необхідної інформації, а також у ситуаціях коли доцільно застосовувати програмні рішення.

2. *Адміністративний підхід* більш ефективний при ухваленні складних і непрограмних рішень. Цей підхід базується на наступних припущеннях:

- цілі ухвалення рішення, як правило, чітко невизначені та конфліктують одна з одною. Менеджери часто не підозрюють про існування у організації певних проблем або можливостей;

- раціональні процедури використовуються не завжди, а якщо і застосовуються, то обмежуються спрощеним поглядом на проблему, що не відображає складності реальних подій;

- пошук менеджерами альтернативних рішень обмежений внаслідок існування людських, інформаційних та ресурсних обмежень;

- більшість менеджерів задовольняється прийнятним рішенням, аніж оптимальним. Частково це відбувається внаслідок обмеженості інформації, частково – внаслідок нечіткої визначеності критеріїв оптимальності.

Таким чином, адміністративний підхід відображає реальний процес ухвалення рішень у складних ситуаціях, а не диктує. Як необхідно приймати їх у відповідності з теоретичним ідеалом.

Таблиця 8.3

Характеристики класичного і адміністративного підходів до ухвалення управлінських рішень

Класичний підхід	Адміністративний підхід
1.Цілі визначені, а проблема діагностована	1.Проблема і цілі не мають чіткого визначення
2.Ситуація визначена	2. Має місце ситуація невизначеності
3.Обсяг інформації достатній	3.Обсяг інформації недостатній
4.Менеджер робить раціональний вибір з метою оптимізації корисних результатів	4.Прийнятний варіант вирішення проблеми, що базується на коаліції менеджерів, які підтримують певні цілі

3. *Інтуїтивний підхід. Інтуїція* – це здатність індивіда, не звертаючись до логічних викладів, швидко оцінити особливості поточної ситуації та ухвалити рішення на основі минулого досвіду і знань. Інтуїтивний вибір не є автократичним або ірраціональним, оскільки він базується на життєвому досвіді, який у певних ситуаціях дозволяє менеджерам знаходити правильне рішення без будь-яких розрахунків та обчислень.

До основних особливостей інтуїтивного підходу належать:

- часто використовується при вирішенні нескладних проблем;
- не дає гарних результатів, коли досвід менеджера невеликий, а попередні ситуаційне відповідають новій;
- на якість інтуїтивного рішення має вплив обсяг і достовірність інформації про проблему.

8.4. Фактори впливу на процес ухвалення управлінських рішень

Менеджерів часто називають особами, що ухвалюють рішення. Маючи справу з непередбаченою проблемою, менеджер зобов'язаний прийняти

рішення, що спрямоване на її усунення. Наскільки це рішення буде ефективним залежить від ряду факторів, що мають вплив на процес ухвалення рішень.

1. *Особливе сприйняття менеджером управлінської ситуації.* Кожна людина має свою систему цінностей, яка визначає дії і впливає на процес ухвалення рішень. Численні дослідження засвідчили, що система цінностей суттєво впливає на підхід на основі якого ухвалюється рішення. Так одне з перших досліджень, що було присвячено цінностям американських менеджерів, виявлено – у їх системі цінностей значний ухил в сторону економіки, політики і науки на противагу соціальним, релігійним і етичним цінностям. Так згідно досліджень Джорджа Уіглена, менеджер, який ставить на перше місце максимілізацію прибутку, скоріш за все не виділить кошти на реконструкцію побутових приміщень для працівників підприємства. Менеджер для якого головне – співчуття до людей, скоріш за все піде на справедливе підвищення заробітної плати, а ніж на її скорочення заради вивільнення коштів на фінансування науково-дослідних робіт.

Суттєве значення мають також культурні особливості. Так наприклад, австралійські менеджери надають перевагу “м’якому” підходу в управлінні та приділяють значну увагу своїм підлеглим; південно-корейські менеджери надають перевагу силі і погано сприймають проблеми інших людей; японці демонструють повагу до вищого керівництва і характеризуються високою відданістю компанії.

Система цінностей фірми “Apple”

1. Емпатія у відношенні до споживачів.
2. Досягнення встановлених цілей.
3. Позитивний соціальний внесок.
4. Індивідуальні досягнення.
5. Дух колективізму.
6. Якість виробничих процесів і продукції.
7. Винагорода праці.
8. Ефективний менеджмент.

2. *Середовище ухвалення рішень складається з наступного.*

Визначеність. Рішення приймаються в умовах визначеності, коли менеджер точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вирішення проблеми. Необхідно зазначити, що лише невелика кількість управлінських рішень приймається в умовах визначеності.

Ризик. До рішень, що ухвалюються в умовах ризику, належать ті, результати яких не є наперед визначеними, але ймовірність кожного результату відома. *Ймовірність* визначається як ступінь можливості здійснення конкретних дій і змінюється у межах від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив завжди дорівнює 1. Ймовірність є *об’єктивною*, коли її можливо визначити математичними методами або шляхом статистичного

аналізу інформації. У багатьох випадках організація немає достатньо інформації для об'єктивної оцінки ймовірності, однак, досвід менеджерів підказує, що може відбутися з достатньо високою достовірністю. У такій ситуації менеджер може суб'єктивно оцінювати ймовірність здійснення подій, і така ймовірність є *суб'єктивною*.

Невизначеність. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність отримання потенціальних результатів, тобто коли фактори, які треба враховувати є новими і складними, що про них неможливо отримати достатньо об'єктивну і достовірну інформацію. У результаті ймовірність певних дій неможливо передбачити з високою достовірністю. Найвищий потенціал невизначеності притаманний соціально-культурному, політичному та науково-технічному середовищам. Маючи справу з невизначеністю, менеджер може використовувати дві основні можливості: *по-перше*, спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему. У такий спосіб часто вдається зменшити рівень складності проблеми, оскільки менеджер поєднує цю додаткову інформацію та аналізує у відповідності з набутим досвідом та інтуїцією; *по-друге*, діяти у точній відповідності з минулим досвідом та інтуїцією, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або витрати на її отримання достатньо великі.

Час і зміни у зовнішньому середовищі. Плинність часу звичайно обумовлює зміну ситуації. Тому рішення необхідно приймати і втілювати у життя, коли інформація або припущення, на яких базуються рішення, залишаються релевантними і точними.

3. Інформаційні обмеження. Інформація є головною складовою необхідною для раціонального вирішення проблем, однак, часто необхідна для ухвалення оптимального рішення інформація є недоступною або занадто дорого коштує. При чому у вартості інформації необхідно враховувати час керівників і підлеглих, що витрачений на її збір, а також фактичні витрати, наприклад, пов'язані з аналізом ринку, оплатою консультацій та т.п. Таким чином, менеджер повинен вирішити, наскільки значний зиск від додаткової інформації, і наскільки важливе саме рішення, щоб витрачати додаткові ресурси на отримання інформації.

Контрольні питання

1. Якими є основні етапи в моделі процесу раціонального ухвалення управлінських рішень.
2. Які фактори можуть впливати на процес ухвалення управлінських рішень.
3. Перерахуйте основні вимоги до управлінських рішень.
4. Охарактеризуйте відомі Вам підходи до ухвалення управлінських рішень.

Тема 9. Розвиток інноваційного підприємства

9.1 Інноваційне підприємництво: сутність, значення та основні напрямки розвитку в Україні

9.2 Діджиталізація підприємництва

9.1 Інноваційне підприємництво: сутність, значення та основні напрямки розвитку в Україні

Становлення та розвиток сучасної інноваційної підприємницької діяльності виступає одним з основних напрямків економічного зростання та економічного піднесення країни. Завдяки інноваціям значно відтворюється конкурентоспроможність, залучається до країни потік нових інвестицій.

Інноваційним підприємництвом називається підприємницька діяльність, яка спрямовується на створення нових продуктів, технологій та послуг та супроводжується формуванням відповідних методів організації й управління.

Інноваційне підприємництво є засобом досягнення комерційної мети і основним чинником для безперервного економічного зростання та розвитку. В Україні стан розвитку інноваційного підприємництва формує нормативно-правове забезпечення, сприятливе інвестиційне середовище та економічний стан країни загалом.

Питання подальшого розвитку інноваційної підприємницької діяльності в Україні ускладнюється новим етапом розвитку інноваційної підприємницької діяльності. Економічний розвиток та економічне зростання країни в подальшій перспективі формується під впливом її здатності та відповідності адаптуватися до нових технічних та технологічних досягнень та підтримки розвитку інноваційної сфери.

У цій ситуації, основними нагальними проблемами розвитку інноваційної діяльності, що підлягають невідкладному вирішенню є:

- нерозривне співіснування теоретичної та практичної сторони науки в економіці;
- визначення подальших завдань державного розвитку;
- формування та підтримка відповідних систем розгляду та визначення ефективності нових науково-технічних програм та забезпечень;
- створення нового та формування вже існуючого правового забезпечення для розвитку та вдосконалення інноваційної підприємницької діяльності;
- всебічна підтримка державою підприємств, які займаються науковою діяльністю та науково-технічними розробками.

У сучасних умовах господарювання функція найвагомішого чиннику розвитку сучасної української держави покладена саме на такий суб'єкт підприємницької діяльності як інноваційне підприємство.

Сьогодні основна увага приділяється питанням завдання швидкого інноваційного піднесення, економічного розвитку завдяки економічним знанням та практичним навичкам. Основою є інтелектуальні здібності,

інтелектуальні можливості, інтелектуальний фактор, розвиток науки, створення та обмін наукових результатів нової творчої діяльності у матеріальне виробництво та процес створення духовних благ. У країнах з розвинутою економікою процес ефективного використання інтелектуального ресурсу постійно відбувається в напрямі сталого прогресу і становить за досліджуваний період 50 %.

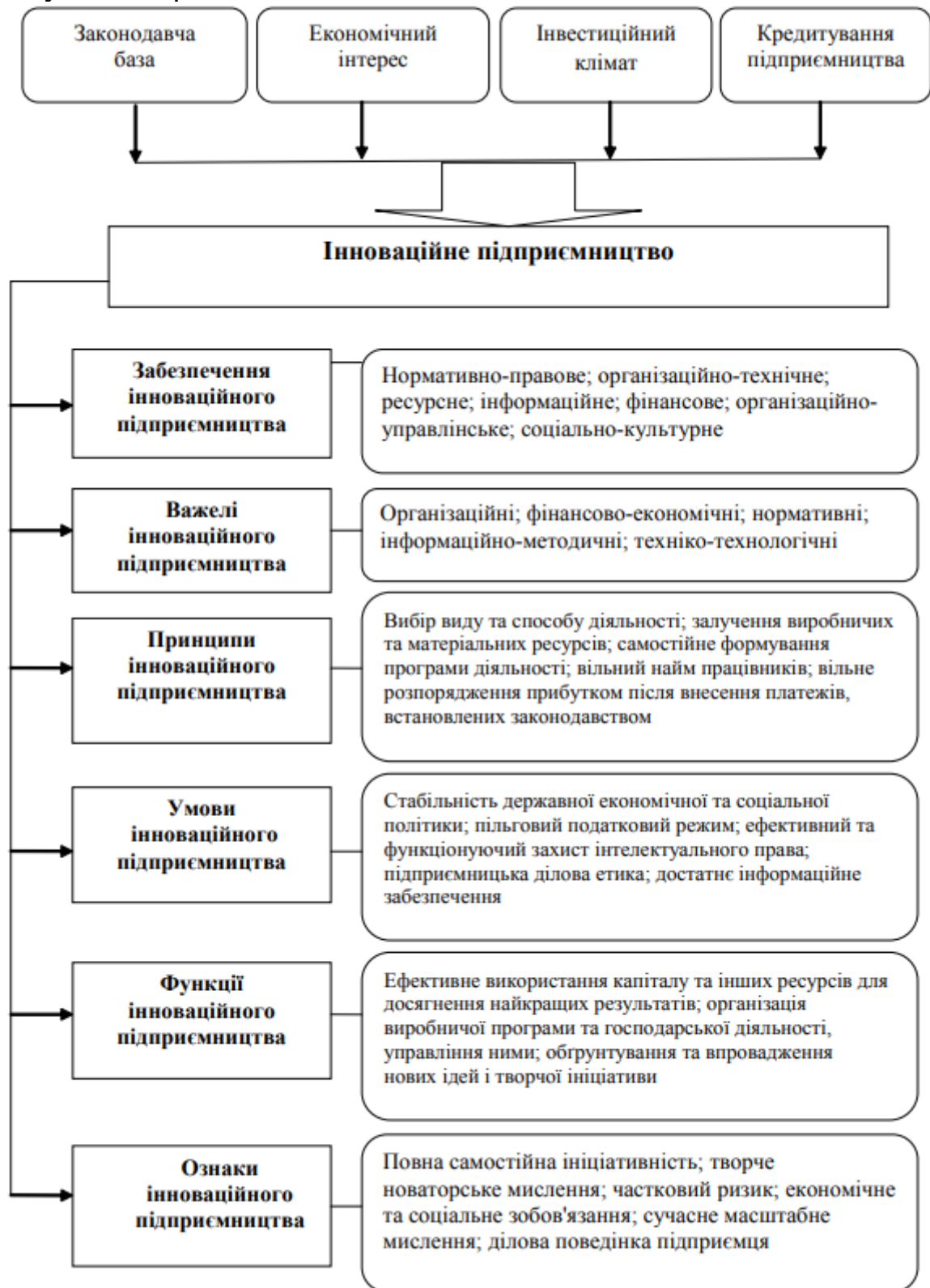


Рис. 9.1 Сутність інноваційного підприємництва

Сутність сучасного інноваційного підприємництва проявляється через значення та функції в економічній сфері, в соціальному захисті та розвитку суспільства, що являє собою сукупність послідовних елементів: забезпечення, важелі, принципи, умови, функції та ознаки інноваційного підприємництва. Подальший розвиток людського суспільства має впроваджувати створення та застосування науково-технічних розробок, новітніх технологій, безперервного безвідходного виробництва, що і є основною метою сучасної інноваційної підприємницької діяльності.

Основною метою функціонування сучасного інноваційного підприємництва має бути підвищення та покращення якості життя кожної людини, спрямованість до високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як на внутрішніх ринках, так і на світовій економічній арені. Підприємницька діяльність, яка спрямована на створення нових продуктів, технологій та послуг і супроводжується формуванням відповідних методів організації й управління, дістала назву інноваційне підприємство.

Назвемо їх принципові ідеї:

- по-перше, зміни в технології виступають як найважливіші компоненти економічного розвитку;
- по-друге, підприємець розглядається як людина, зусилля котрої спрямовані на пошук і реалізацію ринкових можливостей. Серед останніх значне місце посідають розробка не відомих раніше продуктів, освоєння новаторських ідей, знаходження нових сфер вкладання капіталу, зародження і розвиток передових галузей;
- по-третє, визначається суттєва роль великого і малого інноваційного підприємництва в економічному розвитку.

Сутність сучасного інноваційного підприємництва проявляється через значення та функції в економічній сфері, в соціальному захисті та розвитку суспільства, що являє собою сукупність послідовних елементів, які представлено на рисунку 1.

Підприємницькі здібності зумовлені економічним інтересом підприємця, а інтерес виступає його основним стимулом до нових звершень та досягнень на підприємствах даної сфери.

На сьогодні функціонування підприємництва, зокрема, інноваційного, потребує необхідного державного регулювання та підтримки існування в економічному середовищі. Необхідність державної підтримки викликана наступними обставинами:

- складністю організаційного процесу наукових досліджень; відсутністю інтересу у бізнес-структур до досягнення соціального ефекту;
- відсутністю вільної конкуренції у вітчизняних інноваційних підприємств.

Від ефективності системи економічної мотивації для висококваліфікованих і творчих особистостей, забезпеченості можливостей для реалізації підприємцем власницької мотивації й інтелектуального капіталу мають пряму залежність досягнення інноваційного підприємництва. Сучасна інноваційна підприємницька діяльність повинна сформувати новий ефективний економічний лад, в основі якого лежать науково-технічні

досягнення та якісно нові зміни в наявній моделі реалізації інноваційного напрямку національної економіки.

Розвиток вітчизняної інноваційної діяльності має сповільнений напрям формування, обумовлений рядом факторів. Однак, значна кількість впливових обставин обумовлює значимість та необхідність стабільного розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва.

Основними факторами, що прискорюють розвиток підприємницької діяльності є:

- активізація інтенсивного відтворення виробництва, завдяки впровадженню досягнень науки та техніки;
- провідна функція наукової діяльності у створенні нового продукту і технології;
- швидке моральне старіння та фізичний знос основних засобів та предметів виробництва;
- неспроможність функціонування вітчизняного виробника без підтримки держави;
- створення та запровадження якісно нового продукту як основи прибуткового функціонування підприємства.

Але в Україні значно загострилася проблема технологічного стану інноваційного виробництва.

Як відомо, для забезпечення розвитку економіки країни та підвищення якості життя населення необхідно створити нову економіку, яка ґрунтується саме на інноваційних досягненнях та буде мати забезпечити економічне зростання в довгостроковій перспективі.

На сьогодні є незначне відхилення у реакції вітчизняної економіки на сучасні світові стратегії розвитку. Однак саме застосування досягнень науково-технічного розвитку та інноваційне партнерство дають можливість побудувати нові економічні відносини та нову економіку з конкурентоспроможними галузями. Для переходу до сучасної технологічної економіки вагоме значення має виважена інноваційна політика. Основною метою даної політики повинно бути ефективне застосування практичних знань та умінь, що забезпечить прибуткове інноваційне функціонування підприємства.

Як відомо, наша держава частково відстає від європейських країн за такими показниками, як інноваційної активність та інноваційна спрямованість. Основною причиною такої ситуації є певна сукупність важливих проблем, які залишаються невирішеними в сучасних умовах економічної нестабільності.

Сучасне інноваційне підприємництво виступає як особливий новаторський процес створення нового, є видом господарювання, спрямований на пошук нових можливостей, на комерційне використання нововведень. Цей вид підприємництва характеризується особливою поведінкою підприємця: наявністю новаторського управлінського мислення, зміною стилю правління, повною готовністю брати на себе весь ризик зі здійснення нового проекту і водночас фінансовою відповідальністю (рис. 2).

Як ми бачимо, із зазначених очікуваних результатів (рис. 2), то для нормального функціонування та розвитку інноваційного підприємництва треба створювати необхідні умови.

Основними необхідними умовами для сучасного інноваційного підприємництва є:

- підвищення якості наукового потенціалу;
- вдосконалення науково-технічного потенціалу;
- формування висококваліфікованих продуктивних сил;
- створення належної законодавчої бази; залучення інвестицій в інновації;
- формування розвиненої ринкової інноваційної інфраструктури.

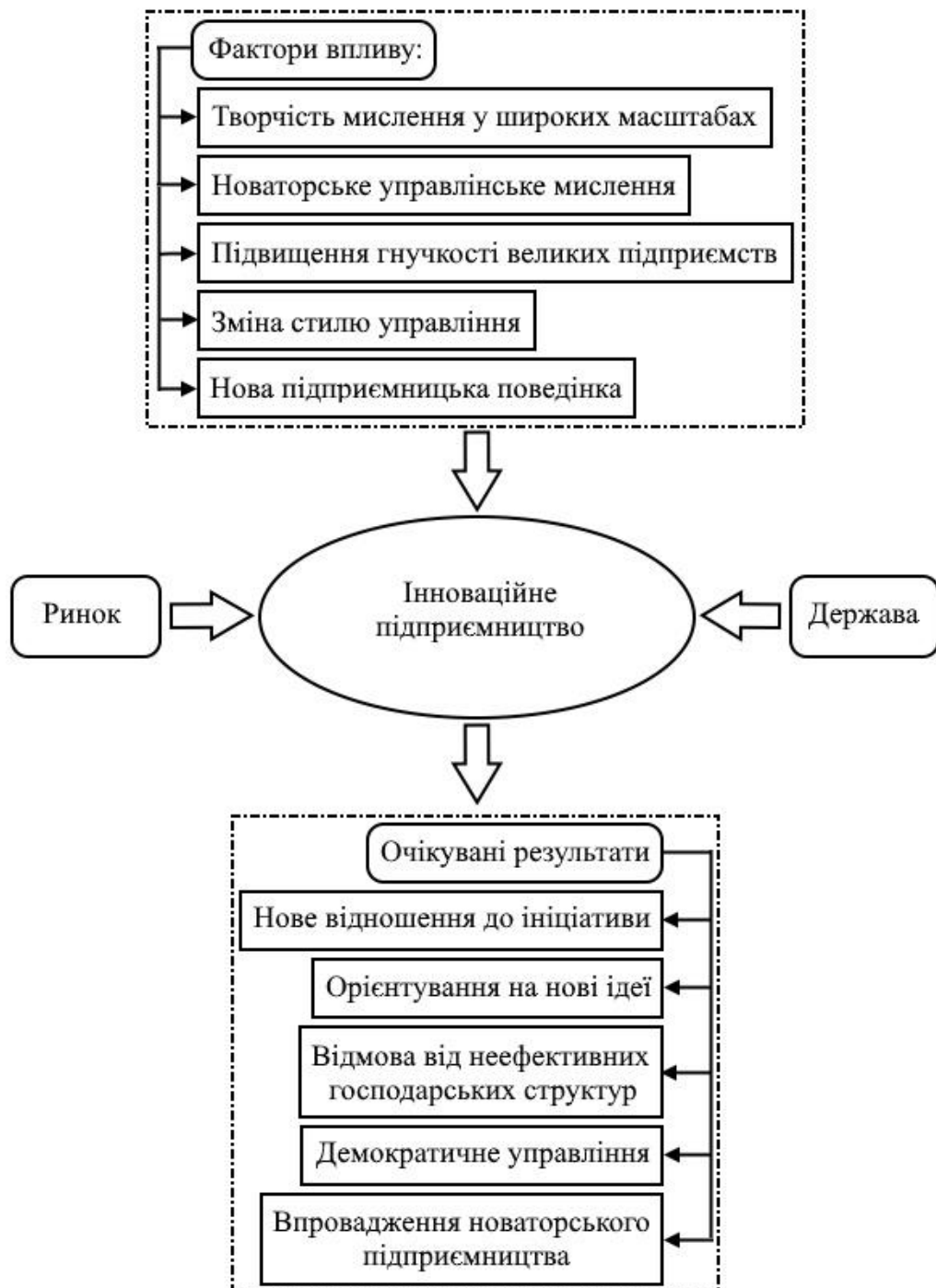


Рис. 9.2 Фактори впливу та очікувані результати сучасного інноваційного підприємництва

Дослідження діяльності підприємств з низьким рівнем інновацій висвітлюють основні проблеми, котрі перешкоджали веденню інноваційної діяльності: низький попит на інновації на ринку та їх комерціалізації; низька конкурентна позиція підприємства; відсутність вдалих ідей і можливостей для створення інновацій; недостатність коштів у підприємства, відсутність кредитів або реальних прямих інвестицій; відсутність працівників у рамках підприємства з високим рівнем компетентності; складнощі в отриманні державної допомоги або субсидій для інноваційного розвитку; відсутність партнерів по співпраці.

9.2 Діджиталізація підприємства

Швидке впровадження науково-технічного прогресу на підприємстві зумовило необхідність зробити цифрову трансформацію пріоритетною. З кожним роком компаніям стає все важче ставати конкурентоспроможними і закріплюватись на ринку без використання штучного інтелекту та різноманітних сервісів.

Ще декілька десятиріч тому людство не задумувалось про необхідність такого терміну, як “діджиталізація”. Проте розвиток засобів комунікації та інноваційних технологій став вирішальним фактором для запровадження діджиталізації на підприємстві. Термін “діджиталізація” походить від іншомовного слова *digitalization*, що означає у перекладі “оцифровування”. Дослівно цей термін можна перекласти як “процес перенесення інформації у цифровий вигляд”.

Процес діджиталізації являє собою упровадження цифрових інновацій і технологій задля автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, а також покращення каналів спілкування між підприємством та його споживачем у результаті. Проте розвиток засобів комунікації та інноваційних технологій став вирішальним фактором для запровадження такого поняття на підприємстві. Процес діджиталізації являє собою впровадження цифрових інновацій і технологій задля автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, а також покращення каналів спілкування між підприємством та його споживачем у результаті.

Необхідність у цифровій трансмісії даних пояснюється прагненням до покращення процесів, а з боку підприємства – до отримання конкурентних переваг на ринку, а також підвищення інвестиційної привабливості на українському ринку. В еру цифрових технологій зайняти виграшні місця на ринку спроможні тільки такі підприємства, які здатні запропонувати такі цінності для споживача, які зможуть цілком задовільнити усі його потреби.

Розвиток індустрії 4.0. в Україні є важливим чинником модернізації інфраструктури бізнесу, який насамперед визначає темп розвитку підприємства та впливає на нього. Діджиталізація сприяє також і підвищенню мотивації людського ресурсу на підприємстві, оскільки дає змогу економити час, а також спрощує бізнес-процеси.

За останні п'ять років інтерес до впровадження цифрових технологій на підприємстві суттєво привертає до себе увагу, оскільки це зумовлено такими конкурентними перевагами, як:

- оптимізація бізнес-процесів (що дає змогу побудувати гнучку систему, яка допомагає ефективно розпоряджатись наявними ресурсами);
- заробляти більше (підприємства можуть використовувати нові методи збуту продукції, які не були доступними раніше);
- орієнтація на споживача (оскільки клієнти бажають отримувати найякіснішу продукцію від підприємств за низькими цінами).

Проте впровадження цифрових технологій поставило перед підприємством такі виклики:

- 1) низький рівень компетентності працівників у цифровій грамотності, як наслідок – необхідність перенавчання персоналу;
- 2) відсутність чіткої стратегії подальшого розвитку товариства;
- 3) недостатність грошових коштів для фінансування та впровадження діджиталізації на підприємстві;
- 4) наявність великої кількості ризиків: висока конкуренція, можлива втрата потенційних клієнтів, фінансові ризики тощо.

Новітні цифрові інновації значно знижують загальні витрати підприємства завдяки удосконаленню їх товарів чи послуг у певній галузі. Поряд з тим, також підвищується продуктивність компанії, адже впровадження діджиталізації дає змогу перейти на вищий рівень управління за мінімальних зусиль. Тому для впровадження цифрових технологій необхідно дотримуватись п'яти основних етапів:

Етап 1. Потрібно виокремити певну технологію або процес, який підприємство вважатиме актуальним для діджиталізації. На цьому етапі також необхідно визначити слабе місце, щоб покращити чи усунути його під час здійснення певної трансформації.

Етап 2. Підприємству необхідно зайнятися підвищенням кваліфікації працівників та сформувавши певні робочі групи, а відтак тестувати та перевіряти їх.

Етап 3. Необхідно сформувавши стратегічні напрями впровадження цифрових технологій для підприємства, окремих процесів та загалом підприємства. Також необхідно оцінити діяльність робочих груп, створених на другому етапі.

Етап 4. Підприємство розробляє стратегії діджиталізації з урахуванням всіх аспектів, вибирає та затверджує пріоритетні технології, які повинно впровадити, відповідно до галузі виробництва.

Етап 5. Підприємство встановлює мету та очікування від упровадження новітніх технологій.

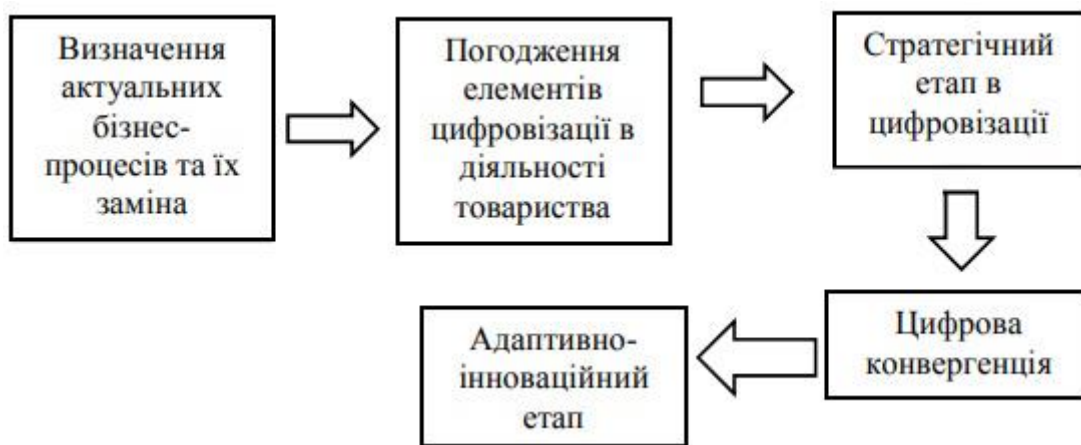


Рис. 9.3 Етапи розроблення заходів щодо цифрової трансформації бізнес-процесів

Тому, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку, суб'єкти господарювання повинні створити стратегію, в якій як головні цілі визначити саме застосування інтелектуалізації, науково технічних інновацій та втілення цифрових інновацій на підприємстві. Такі нововведення націлені на полегшення та прискорення роботи з великою базою інформації, забезпечення ефективної співпраці підприємства з всіма його відділами, а головне – налагодження роботи з постачальниками та клієнтами.

Запровадження діджиталізації на підприємстві стало одним із елементів підтримки економічної стабільності в Україні під час повномасштабної війни. Люди почали шукати прихисток далеко від дому та за межами Батьківщини, щоб зберегти своє життя. Завдяки віддаленому доступу, а саме: сучасним хмарним технологіям, вони змогли працювати віддалено, що допомогло підприємствам працювати, не стаючи збитковими.

Інтенсивне та швидке впровадження цифрових інновацій має велике значення для суб'єкта господарювання. Використання таких рушійних факторів допомагає підприємству за будь-яких форс-мажорних ситуацій бути економічно та інвестиційно привабливим, а також підвищувати прибутковість. Діджиталізація дає змогу здобути такі конкретні переваги на ринку:

1. Завдяки якісному сервісу товар отримує додаткову цінність.
2. Використання соціальних мереж у роботі дає можливість досягти високого рівня зв'язку між цільовою аудиторією та новими клієнтами.
3. Завдяки швидкій співпраці з клієнтами підприємство зможе сформувати хороший імідж.
4. Прозорість зовнішніх і внутрішніх процесів підприємства.
5. Оцифровування бізнес-процесів та їх автоматизація забезпечать зниження ціни.

Цифрові інновації покликані розширяти інформаційний простір, а також створюють нові інформаційні продукти, що сприяє зменшенню інформаційних втрат.

Для того, щоб краще зрозуміти, як впливає цифрова трансформація на бізнес процеси розглянемо декілька аспектів, на основі яких формуються етапи діджиталізації, як показано в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Аспекти формування діджиталізації

Аспекти	Етапи формування
Аналіз поточного стану	Перед початком діджиталізації проводиться детальний аналіз поточного стану підприємства, що складається з наступного: 1) оцінка існуючих бізнес-процесів; 2) визначення слабких місць та можливостей для вдосконалення; 3) оцінка готовності персоналу до змін.
Розробка стратегії	Після аналізу необхідно розробити стратегію діджиталізації, яка складається з наступного: 1) визначення цілей, задач та поставлення мети; 2) вибір цифрових інструментів та технологій; 3) розробка плану впровадження з чіткими термінами та відповідальними особами;
Впровадження цифрових інструментів	Етап, який складається з інтеграції обраних технологій та систем у робочі процеси підприємства, що містить: 1) впровадження СУРП (системи управління ресурсами підприємства); 2) використання СУВК (системи управління відносинами з клієнтами); 3) автоматизація виробничих процесів за допомогою «розумних» технологій Інтернет речей.
Навчання та Розвиток персоналу	Одна з ключових складових успішної діджиталізації – підготовка та навчання співробітників, що складається з наступного: 1) проведення тренінгів та семінарів; 2) забезпечення постійного доступу до навчальних матеріалів; 3) мотивацію працівників до освоєння нових технологій.
Моніторинг та аналіз результатів	Після впровадження цифрових технологій важливо постійно проводити моніторинг ефективності, що складається з: 1) аналіз показників продуктивності; 2) оцінка задоволеності клієнтів; 3) внесення коригувань у процеси та інструменти на основі отриманих даних.
Інновації та постійне вдосконалення	Діджиталізація потребує постійного процесу вдосконалення, де підприємство повинно постійно стежити за новими технологіями та трендами, щоб залишатися конкурентоспроможними. До основних процесів вдосконалення входить: 1) впровадження штучного інтелекту та машинного навчання; 2) використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та прозорості транзакцій; 3) розвиток стратегій для покращення взаємодії з клієнтами.

Використання цифрових технологій на підприємстві є творчо-інноваційним процесом, тому немає інструкцій щодо їх упровадження у бізнес. Суб'єкти господарювання, які впроваджують діджиталізацію, повинні пройти важкий шлях з численними похибками та помилками, проте саме такі кроки стануть запорукою успішного та прибуткового бізнесу.

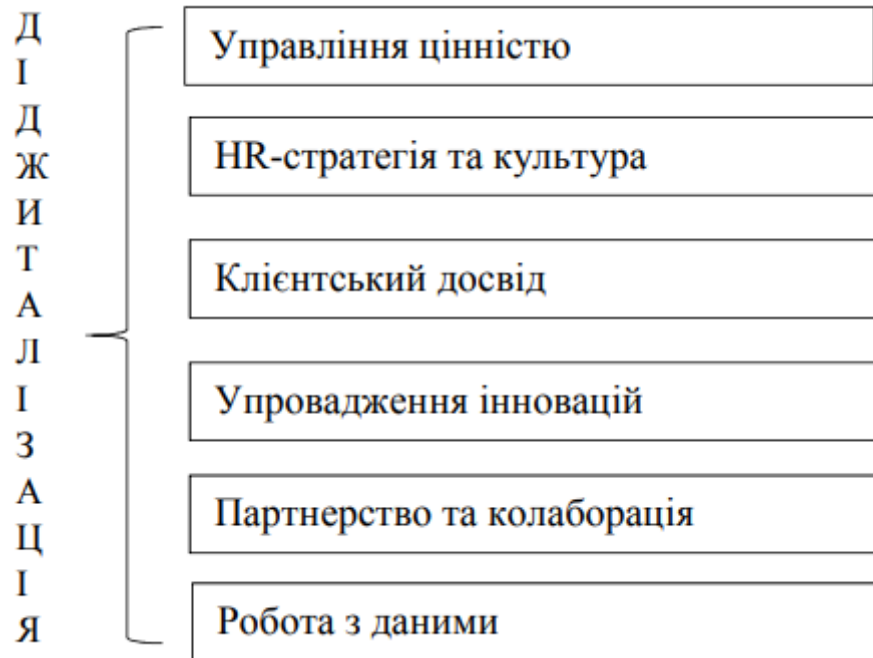


Рис. 9.4 Напрями підприємства в діджиталізації

Діджиталізація на підприємстві стає необхідним напрямом упровадження технологічних проривів. Не менш вагомим є те, що цифрові технології допомагають оптимізувати технологічні процеси, зменшувати витрати задля збереження навколишнього середовища, економії грошових, людських та економічних ресурсів.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «інноваційний розвиток підприємства».
2. Наведіть основні напрями інноваційного розвитку підприємства та охарактеризуйте їх.
3. Розкрийте зміст дефініції «інноваційна стратегія підприємства».
4. Охарактеризуйте вплив діджиталізації на інноваційний розвиток підприємств.

Тестові завдання для перевірки знань з кредитного модуля

1. Вказати, яка з наведених дефініцій конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях:

- а) стратегічний план;
- б) місія;
- в) довгострокова ціль;
- г) прогноз.

2. Вказати, на якій з наведених концепцій базується розвиток підприємства?

- а) концепції підприємства як «відкритої системи»;
- б) концепції підприємства як «закритої системи»;
- в) концепції підприємства як «соціотехнічної системи»;
- г) концепції підприємства як «інтегральної системи».

3. “Дерево цілей” підприємства є:

- а) сукупність цілей підприємства, що визначає орієнтацію підприємства на окремі види діяльності;
- б) сукупність цілей підприємства, що визначає орієнтацію підприємства на досягнення поставлених завдань;
- в) сукупність цілей підприємства, що відображає участь окремих рівнів управління у формуванні прибутку підприємства;
- г) графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що унаочнює поділ загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

4. До конкурентних переваг найвищого порядку відноситься:

- а) ефективні зв'язки з клієнтами;
- б) репутація та імідж фірми на ринку;
- в) ефективна організаційна структура управління підприємством;
- г) висока кваліфікація персоналу.

5. За класифікацією спрямованості дій цілі організації поділяються на такі види:

- а) основні, побічні та підтримувальні;
- б) зовнішні та внутрішні;
- в) стратегічні, тактичні, оперативні;
- г) кількісні та якісні.

6. Вказати, в якій матриці вивчаються такі чинники як відносна частка ринку і темп зростання ринку:

- а) MacKinsey;
- б) SPACE;
- в) SWOT;
- г) BCG.

7. “SMART” вимоги – це:

- а) вимоги до побудови «дерева цілей»;
- б) вимоги до стратегічного управління підприємством;
- в) вимоги до проведення SWOT-аналізу;

- г) вимоги до формулювання цілей.
- 8. Вкажіть, що передує вибору стратегії:**
- а) розробка стратегічних планів;
 - б) розробка та оцінка стратегічних альтернатив;
 - в) зміна організаційної структури;
 - г) впровадження нових технологій.
- 9. Визначте, що з наведених ознак характеризує стратегію розвитку підприємства:**
- а) план, орієнтир, напрямок розвитку;
 - б) системна модель підприємства;
 - в) спосіб розв'язання фінансових проблем підприємства;
 - г) сукупність стратегічних альтернатив розвитку.
- 10. До зовнішніх загроз підприємства відноситься:**
- а) скорочення попиту на продукцію;
 - б) малоефективна організаційна структура управління;
 - в) незадовільна кваліфікація персоналу⁴
 - г) застаріла матеріально-технічна база виробництва на підприємстві.
- 11. Вкажіть, яка із стратегій реалізується у внутрішньому середовищі:**
- а) цінова стратегія;
 - б) товарна стратегія;
 - в) маркетингова стратегія;
 - г) стратегія зниження виробничих витрат.
- 12. Вкажіть, які з перерахованих стратегій відносяться до конкурентних:**
- а) стратегія зростання;
 - б) стратегія диференціації;
 - в) стратегія кредитування;
 - г) стратегія стабілізації.
- 13. Визначте, який з наведених факторів відноситься до загроз:**
- а) висока плинність кадрів;
 - б) підвищення податку на прибуток;
 - в) високі темпи зростання ринку;
 - г) фізичне старіння обладнання.
- 14. Показник темпів росту ринку відображає:**
- а) темпи приросту обсягів попиту;
 - б) темпи приросту обсягів пропозиції;
 - в) темпи збільшення частки ринку, яка належить підприємству;
 - г) темпи збільшення загальної кількості і підприємств у галузі.
- 15. Визначте, які з наведених факторів відносяться до внутрішнього середовища підприємства?**
- а) політика, економіка, НТП, культура;
 - б) споживачі, конкуренти, політика, економіка;
 - в) управління, фінанси, маркетинг, продукт;
 - г) споживачі, конкуренти, постачальники, посередники зі збуту.
- 16. SWOT-аналіз використовується для:**

- а) спільного визначення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- б) встановлення цілей підприємства;
- в) зміни організаційної культури;
- г) оцінки міри ризику.

17. Вкажіть, що являє собою словесне викладення генеральної мети підприємства, яке окреслює сферу його діяльності:

- а) кредо підприємства;
- б) девіз підприємства;
- в) філософія підприємства;
- г) місія підприємства.

18. Визначте, яка система управління передбачає використання стратегічного планування:

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень.

19. Вкажіть, хто з нижченаведених науковців є автором моделі «5 сил конкуренції»?

- а) А. Томпсон;
- б) М. Портер;
- в) П. Лоуренс;
- г) І. Ансофф.

20. Для позиціонування СБО на матриці «MacKinsey» використовують такі координати:

- а) привабливість ринку, конкурентний статус підприємства;
- б) темп приросту ринку, відносна частка ринку;
- в) стадія життєвого циклу, позиція в конкурентній боротьбі;
- г) інтенсивність конкуренції, потреба в інвестиціях.

21. Погляди керівництва на те, яким може бути підприємство в сприятливих обставинах – це:

- а) місія;
- б) стратегічне бачення;
- в) стратегія;
- г) стратегічний план.
- д) стратегічні цілі.

22. Формулювання місії – це:

- а) завершальна стадія розробки стратегії;
- б) перша стадія розробки стратегії;
- в) процес, який не входить у розробку стратегії.

23. Утворенню цільного образу підприємства сприяє:

- а) місія;
- б) стратегічне бачення;
- в) стратегія;
- г) стратегічний план;

д) стратегічна ціль.

24. Наведені чинники: галузь потреб, цільову групу споживачів, технологію та функціональне виконання, беруть до уваги при визначенні:

- а) філософії функціонування підприємства;
- б) цілей підприємства;
- в) сфери діяльності підприємства;
- г) стратегічного бачення;
- д) місії підприємства.

25. Відзначте елементи структури внутрішнього середовища підприємства, виділені за функціональною ознакою:

- а) трудові, фінансові, капітальні, матеріальні ресурси тощо;
- б) виробництво, маркетинг, постачання, фінанси, кадри, НДДР;
- в) діючі стратегії; г) сильні та слабкі сторони.

26. Стратегічний потенціал підприємства – це:

- а) сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища;
- б) сукупність сильних сторін підприємства з урахуванням його слабких місць в майбутньому;
- в) конкурентний статус підприємства;
- г) виробнича потужність підприємства.

27. Сукупність всіх можливостей підприємства з випуску продукції й надання послуг, що охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва, – це:

- а) стратегічний потенціал підприємства;
- б) потенціал підприємства;
- в) конкурентоспроможність підприємства;
- г) SWOT-аналіз.

28. У порівнянні характеристик підприємства з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища полягає:

- а) проведення зовнішньої діагностики підприємства;
- б) проведення внутрішньої діагностики підприємства;
- в) проведення аналізу структурних підрозділів підприємства;
- г) проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства/

29. Оцінити стратегічну ситуацію на підприємстві з урахуванням наявних обмежень сильних і слабких сторін – це мета аналізу:

- а) маркетингу;
- б) фінансового аналізу;
- в) аналізу стратегічного потенціалу підприємства;
- г) конкурентоспроможності підприємства.

30. В основі методу SWOT-аналізу лежить:

- а) регресійне рівняння;
- б) матриця;
- в) кореляційний аналіз;

г) факторний аналіз.

31. Як називають стратегію підприємства, яку застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку:

- а) ліквідації;
- б) реструктуризації;
- в) зростання;
- г) скорочення.

32. Як називають стратегію підприємства, яка реалізується шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства:

- а) ліквідації;
- б) реструктуризації;
- в) мінімізації;
- г) виживання.

33. Яка з наведених нижче економічних стратегій реалізується у зовнішньому середовищі підприємства:

- а) стратегія інноваційної діяльності;
- б) стратегія стимулювання персоналу;
- в) товарна стратегія;
- г) стратегія мінімізації витрат.

34. Яка з вказаних стратегій характеризує позицію підприємства в галузі чи в ринковому сегменті:

- а) товарна стратегія;
- б) стратегія зростання;
- в) стратегія нішера;
- г) корпоративна стратегія.

35. Яку конкурентну стратегію слід обрати фірмі, якщо вона має велику відносну частку ринку і рівень рентабельності вище за середньогалузевий:

- а) фокусування на витратах;
- б) диверсифікації;
- в) диференціації;
- г) фокусування на товарі.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адрер О. О. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. [для студентів ВНЗ екон. Фах. спрямування] / О. О. Адрер, О. Й. Лесько ; М-во освіти і науки України, Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 114 с.
2. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Хмельниц. нац. ун-т ; [Т. Г. Рзаєва, Г. І. Рзаєв]. — Хмельницький ; Кам'янець-Подільський : Друк. "Рута", 2016. — 256 с.
3. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Пер. з англ. – К.: Наш формат. – 2020. – 240 с.
4. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с. 20.
5. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури : навч. посіб. / А. Б. Педько. – К. : ЦУЛ, 2019. – 168 с. 21.
6. Фоміна О., Проданова П., Зиза О. Національний економічний розвиток. – К.: Центр навчальної літератури. – 2018.- 384с.
7. Thompson A., Strickland A. Crafting & Implementing Strategy / Twentieth Edition/ McGraw-Hill – 2022.
8. Аналіз господарської діяльності : практикум / Г. І. Кіндрацька, А. Г. Загородній, Ю. І. Кулиняк ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". — 2-ге вид., доопрац. і допов. — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. — 155 с.
9. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Пер. з англ. – К.: Наш формат. – 2018.
10. В. Чан Кім, Р. Моборн. Стратегія блакитного океану. Пер. з англ. – Харків.: Клуб сімейного дозвілля. – 2016.
11. Фоміна О., Проданова П., Зиза О. Національний економічний розвиток. – К.: Центр навчальної літератури. – 2018 с.
12. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. - К.: 2008.
13. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
14. Василига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
15. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск № 3(71). С. 229 –237.URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/33.pdf.
16. Дергачова, В. В., and В. О. Мельник. "Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства." Актуальні проблеми економіки та управління 11 (2017). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7450/1/20170330_Cluster_P373-381.pdf

17. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
18. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
19. Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики : монографія / Д. В. Дорошкевич. – Херсон : Грінь Д. С., 2014. - 319 с.
20. Єпіфанова І. Ю, Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33-39.
21. Каїра Зоя, Олександр Ващенко, Ольга Ващенко. "Цифрові технології маркетингових комунікацій у стратегіях малого підприємства." (2020). URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/28942/1/Kaira_Vashchenko_Vashchenko.pdf
22. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
23. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу» ; «Розробка конкурентної стратегії» ; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу» / В. О. Котлубай, О. В. Слободянюк, К. С. Нестерова. Одеса, 2021. 116 с.
24. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
25. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. – Ірпінь, 2018. – 390 с.
26. Розвиток бізнесу: стратегія, проектування, організація та діяльність фірми (тестові завдання) / [З. М. Залога та ін.] ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Екон. ф-т, Каф. економіки підприємства. - Львів : Растр - 7, 2018. - 284 с.
27. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
28. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.