



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

Шевченко Л. С.

СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
навчально-методичний посібник

Харків
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

Шевченко Л. С.

СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

навчально-методичний посібник

для студентів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-економіка»

**Харків
2020**

Шевченко Л. С. Стратегії підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 3 від 16.06.2020 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2020

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Мета навчальної дисципліни «Стратегії підприємства» – формування системи наукових поглядів на роль стратегічного управління соціально-економічними процесами в сучасних бізнес-організаціях, основних умінь і навичок розроблення та реалізації корпоративних, ділових, функціональних і правових стратегій підприємства.

Завдання:

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, технологій та методів стратегування;
- опанування інструментарієм стратегічного аналізу, прогнозування та проведення форсайт-досліджень для підприємств;
- оволодіння науковими підходами, практичними методами та прийомами розроблення й реалізації корпоративної стратегії;
- набуття умінь із конкурентної діагностики, розроблення та реалізації конкурентних (ділових) стратегій підприємства;
- формування здатності до функціональної діагностики підприємства, розроблення та реалізації його функціональних стратегій (маркетингової, кадрової, фінансової тощо);
- розвиток умінь із обґрунтування та реалізації інноваційної стратегії підприємства, створення та фінансування інноваційних підприємств (start-up);
- оволодіння практичними методами створення цифрової фірми, розроблення та реалізації цифрової та онлайн стратегій;
- усвідомлення необхідності розроблення та реалізації корпоративної правової стратегії.

Практичні заняття зі «Стратегій підприємства» спрямовуються на формування у студентів навичок стратегічного аналізу та прогнозування діяльності підприємства, розробки і реалізації стратегій підприємства.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні і диску-

сійні запитання, робота з кейсами, ситуаційний аналіз, опрацювання рекомендованої літератури. Наприкінці кожної теми розміщено лекторіум з найважливіших питань теми.

Студенти заочної форми навчання на практичних заняттях будуть розглядати три теми:

2. Стратегічний аналіз підприємства.

2.1. Стратегічний аналіз і діагностика підприємства. Вибір стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

2.2. Аналіз середовища підприємства. Побудова піраміди стратегій.

5. Розроблення та реалізація конкурентних (ділових) стратегій підприємства.

5.1. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємства.

5.2. Конкурентна діагностика підприємства. Конкурентні стратегії підприємства.

10. Розроблення та реалізація інноваційної стратегії підприємства.

10.1. Інновації і креативність. Інноваційна діагностика підприємства.

10.2. Розроблення та реалізація інноваційної стратегії бізнес-організації.

1. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ СТРАТЕГУВАННЯ

Тема 1. Підприємство як об'єкт стратегічного управління. Поняття стратегії та стратегування

П л а н

1. Розвиток підприємства та його критерії.
2. Роль стратегічного (довгострокового) мислення та стратегічного управління в бізнесі.
3. Поняття стратегії та стратегування бізнес-організації. Основні наукові школи стратегування.
4. Стратегічний менеджмент і стратегічний бізнес-консалтинг.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Якою є еволюція підприємства в історичній перспективі?
2. Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу підприємства (фірми).
3. Що вважати розвитком підприємства як бізнес-організації?
4. Які зміни і перетворення у підприємстві свідчать про його розвиток як бізнес-організації?
5. Чому розвиток підприємства фахівці відносять до управлінської діяльності?
6. Що таке стратегія підприємства?
7. Які наукові школи стратегування сформувалися?
8. У чому полягає роль стратегічного управління в бізнесі?

9. Якими soft skills повинен володіти сучасний менеджер?
10. Який зв'язок між стратегічним менеджментом і стратегічним бізнес-консалтингом?

Практичне завдання

1. Здійсніть порівняльний аналіз основних наукових шкіл стратегування. Чи можете ви віднести себе до прихильників якоїсь наукової школи?

2. Ознайомтеся з аналітичним матеріалом міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company:

Companies with a long-term strategy significantly outperform their rivals. URL: <https://www.consultancy.uk/news/13089/companies-with-a-longterm-strategy-significantly-outperform-their-rivals>

Чому компанії з довгостроковою стратегією значно випереджають своїх конкурентів? У чому їх переваги?

Тестові запитання

1. Для якої стадії життєвого циклу підприємства характерне прискорене зростання?

- а) виникнення (створення підприємства);
- б) становлення;
- в) піднесення (розвиток);
- г) найвища точка розвитку;
- д) спад.

2. Як називаються зміни в діяльності підприємства, які реалізують стратегічне бачення, місію та цілі підприємства?

- а) операційні;
- б) революційні;
- в) еволюційні;
- г) стратегічні;
- д) трансакційні.

3. Як називаються значні, суттєві зміни у місії підприємства, корпоративних структурах, формах і способах його діяльності?

- а) трансформаційні;
- б) революційні;
- в) еволюційні;
- г) стратегічні;
- д) трансакційні.

4. Який вид змін у діяльності підприємства характеризує процес повільних, поступових, неперервних перетворень?

- а) трансформаційні;
- б) революційні;
- в) еволюційні;
- г) стратегічні;
- д) трансакційні.

5. Який вид змін у діяльності підприємства характеризує процес швидкого, стрибкоподібного переходу від одного якісного стану підприємства до іншого?

- а) трансформаційні;
- б) революційні;
- в) еволюційні;
- г) стратегічні;
- д) трансакційні.

6. Як називаються масштабні зміни на підприємстві, які реалізують стратегічне бачення, місію та цілі підприємства?

- а) операційні;
- б) стратегічні;
- в) трансакційні;
- г) еволюційні;
- д) революційні.

7. Яка із шкіл стратегічного менеджменту стверджує: стратегія формується на основі конкурентного аналізу з метою завоювання потрібної позиції на ринку?

- а) дизайну (моделі);
- б) планування;
- в) підприємництва;
- г) позиціонування;
- д) когнітивна школа.

8. Яка із шкіл стратегічного менеджменту стверджує: формування стратегії є частиною процесу планування?

- а) дизайну (моделі);
- б) планування;
- в) підприємництва;
- г) позиціонування;
- д) когнітивна школа.

9. Яка із шкіл стратегічного менеджменту стверджує: вибір стратегії здійснюється керівником підприємства на основі власної інтуїції та підприємницького таланту?

- а) дизайну (моделі);
- б) планування;
- в) підприємництва;
- г) позиціонування;
- д) когнітивна школа.

10. Яка з характеристик управління підприємством відповідає оперативному менеджменту?

- а) використання джерел інформації переважно із зовнішнього середовища;
- б) постійний пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі;
- в) орієнтація діяльності підприємства на короткострокову перспективу;
- г) розроблення стратегій вищим керівництвом організації;
- д) розвиток підприємства шляхом збалансованої взаємодії з зовнішнім середовищем.

Список рекомендованої літератури

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 12.06.2020).

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Лекторіум **ЩО ВВАЖАТИ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА? ЩО ТАКЕ СТРАТЕГІЯ?**

Розвиток організації (підприємства, фірми) у загальному визначенні є процесом кількісних, якісних та структурних змін, переходу від одного стану в інший, формою і тенденцією існування організації в умовах середовища, що змінюється. Він відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх причин розвитку підприємства слід віднести зміни в його зовнішньому середовищі, які безпосередньо стосуються діяльності підприємства. На них потрібно адекватно реагувати, забезпечуючи стійкість підприємства. Внутрішні джерела розвитку містяться у самому підприємстві і пов'язуються із суперечностями, які виникають між «старими» і «новими» елементами – функціями, структурами, окремими працівниками, боротьбою між спонукальними до розвитку та обмежувальними його силами.

Отже, змістом розвитку підприємства є **зміни, перетворення**. Останні охоплюють усі сфери та всі напрями діяльності підприємства як бізнес-організації: систему цілей та завдань; мотивацію персоналу як найголовнішу передумову успіху організації; комерційний вектор діяльності (розроблення та виведення на ринок нових продуктів, залучення нових споживачів, освоєння нових ринкових сегментів тощо); структурні та техно-

логічні перетворення; організаційну культуру, установки й поведінку співробітників тощо.

Д. Бодді та Р. Пейтон уважають, що всі зміни в організаціях можуть розрізнятися за двома напрямками-критеріями – за значенням перетворень для підприємства (корінні або несуттєві) та за ступенем новизни (нові або відомі). Відповідно моделюються чотири типи організаційних змін:

1) *нові, корінні перетворення*: вони є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для підприємства. Крім того, такі зміни нерідко викликають відкритий опір як окремих працівників, так і цілих колективів;

2) *нові, але несуттєві перетворення*: можуть стосуватися змін складу постачальників нестратегічних ресурсів або змін у виплаті вихідної допомоги при звільненні працівника тощо;

3) *відомі практики, але корінні для даного підприємства, перетворення*: стосуються корінних інтересів усіх працівників, наприклад, при впровадженні нових форм оцінки або контролю за діяльністю персоналу, нової системи організації чи оплати праці тощо;

4) *відомі практики, незначні перетворення*: мало впливають на кінцеві результати роботи підприємства.

Закордонні фахівці розрізняють також трансакційні і трансформаційні зміни в організації.

Трансакційні зміни, як правило, передбачають модифікацію способів ведення бізнесу та взаємодію людей на повсякденному рівні.

Трансформаційні зміни означають значні, суттєві зміни у місії підприємства, корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Такі трансформації – процеси злиття або поглинань, переділ ринків, технологічні зміни та інше – найчастіше викликаються необхідністю реагувати на загрози зовнішнього середовища.

Близькою до попередньої класифікації змін є їх поділ на операційні і стратегічні.

Операційні зміни пов'язуються з новими системами, процедурами, структурами або технологіями, які безпосередньо

впливають на організацію робочого процесу в рамках частини підприємства.

Стратегічні зміни характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, реалізують стратегічне бачення, місію та цілі підприємства. Вони відбуваються насамперед під впливом зовнішнього конкурентного, економічного і соціального середовища, але з урахуванням внутрішніх організаційних ресурсів, культури, структури і системи.

Залежно від швидкості організаційних змін виділяють:

еволюційний розвиток – процес повільних, поступових, неперервних, порівняно безболісних для підприємства, хоча нерідко і малоефективних змін;

радикальний (революційний) розвиток – процес швидкого, стрибкоподібного переходу від одного якісного стану організації до іншого. Набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби, у разі необхідності швидкого захоплення ринку, і підкріплюється чіткими стратегіями підприємства.

Розвиток бізнес-організації (підприємства, фірми) потребує постійної готовності до організаційних змін, особливо у зв'язку із зміною власника або топ-менеджменту. Через це деякі фахівці визначають розвиток підприємства як спеціальну *управлінську діяльність* – системний процес планових, керованих, спрямованих змін (перетворень) бізнес-організації в умовах динамічного середовища для підвищення/збереження її організаційної ефективності. Темп змін задають власники бізнесу і менеджери. Важливе місце у цьому процесі посідає розроблення *стратегій розвитку* підприємства.

Слово «*стратегія*» (з грец. *strategos* – «мистецтво полководця/генерала») запозичене з військового лексикону. Наприкінці 1950-х рр. компанії більшості розвинених країн опинилися в умовах, наближених до воєнних: стрімко зростала інтенсивність конкуренції, задля виживання потрібно було долучати всі можливі способи і прийоми впливу на конкурентів, фактично воювати на ринках. Не випадково стратегічний менеджмент як наука і практика бере свій початок теж у 1950-ті роки.

Зараз термін «стратегія» вживається повсюдно, але єди-

ного визначення не існує. Найчастіше стратегію визначають як: напрям довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань, формування програми дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей; комплексний план досягнення цілей підприємства; методи конкуренції і ведення бізнесу, які обирає підприємство задля задоволення потреб споживачів і досягнення власних глобальних цілей.

Алгоритм розроблення стратегії підприємства (стратегування) включає:

- 1) формулювання візії та місії підприємства;
- 2) постановку цілей підприємства;
- 3) оцінку загроз та можливостей розвитку підприємства під впливом зовнішнього середовища;
- 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства (його внутрішнього середовища);
- 5) аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- 6) вибір стратегії;
- 7) реалізацію стратегії; розроблення та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів;
- 8) оцінку стратегії.

Тема 2.1. Стратегічний аналіз і діагностика підприємства. Вибір стратегічних орієнтирів розвитку підприємства

П л а н

1. Стратегічний аналіз і діагностика підприємства: сутність, передумови проведення.
2. Джерела інформації для стратегічного аналізу.
3. Формулювання стратегічного бачення (візії) та місії підприємства. Види та ієрархія цілей і завдань. «Дерево цілей».

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. З якою метою і ким здійснюється стратегічний аналіз діяльності підприємства?
2. Яке призначення діагностики підприємства?
3. Чи потрібно залучати до діагностики зовнішніх бізнес-консультантів?
4. Чому потрібно визначати місію та візію підприємства?
5. Як побудувати «дерево цілей»?
6. Як скористатися «деревом цілей» для управління підприємством?

Практичні завдання

1. Сформулюйте візію (стратегічне бачення) і місію відомої вам організації, наприклад, університету, в якому ви вчитеся.

2. У практиці бізнес-управління з'явилося поняття **«аналітичний параліч»**. Це «стан, коли людина або організація настільки глибоко занурюються в аналіз та обдумування різних деталей і факторів певної ситуації, що втрачають здатність приймати будь-які рішення щодо цієї ситуації. Купувати чи не купувати? Інвестувати або не інвестувати? Запускати новий продукт або ще трохи подумати і провести додатковий аналіз? А потім ще трохи ... І ще ... Так і виникає аналітичний параліч. Наслідки можуть виявитися вельми серйозними. Втрачені можливості, втрата ринку і навіть банкрутство. Саме за таким сценарієм розвивалася історія компанії Kodak».

Проаналізуйте кейс корпорації Кодак¹. Дайте відповіді на запитання:

- а) що таке «аналітичний параліч»? Якими є його причини й можливі наслідки?
- б) які вимоги повинні висуватися до аналітиків і бізнес-консультантів щодо здійснення стратегічного аналізу?
- в) чи можна встановлювати строки стратегічного аналізу?

¹ Аналитический паралич. Пример Kodak. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/07/analysis-paralysis-kodak-bankruptcy/>

Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розділ 5. С. 54–82. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 12.06.2020).

Лекторіум

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Візія (бачення) підприємства означає образне представлення сенсу діяльності, того, яким підприємство повинне стати і чого воно має досягти за тієї політичної, економічної, соціальної ситуації, яка склалася в країні. Після досягнення підприємством бажаного стану візія (бачення) втрачає свою актуальність і повинна бути сформульованою заново.

Місія підприємства – це ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу та його головну мету. Місія зазвичай декларує:

- 1) причини створення, основні цілі і напрями діяльності (бізнесу) підприємства;
- 2) продукти або послуги, які виробляє підприємство, а також потенційні ринки і споживачів, для яких воно працює;
- 3) принципи, корпоративні цінності та пріоритети підприємства.

Правильно сформульована місія робить підприємство як бізнес-організацію унікальним у своєму роді. При цьому у місії

не прийнято вказувати одержання прибутку як основну мету створення підприємства, хоча прибуток є найважливішою умовою його функціонування. Зміна місії підприємства фактично означає закриття підприємства і відкриття нового, навіть із тією ж назвою.

Успішні бізнесмени і консультанти наголошують на тому, що бачення майбутнього є важливою конкурентною перевагою бізнес-організації. Саме тому в найбільших корпораціях світу з'явилися *футурологи*.

Цілі – це конкретний кінцевий стан окремих характеристик підприємства, який є для нього бажаним і на досягнення якого спрямована його діяльність. Цілі підприємства поділяються на:

1) *довгострокові* – як правило, на 2-3 роки, і *короткострокові* – з горизонтом досягнення до 1 року. Довгострокові цілі є, по суті, *стратегічними* цілями. Короткострокові цілі деталізують довгострокові, підпорядковані їх досягненню і вважаються *тактичними* цілями;

2) *корпоративні* (цілі підприємства в цілому); *бізнес-цілі* (цілі підприємства у певній сфері діяльності); *функціональні* (цілі за певним напрямом діяльності – маркетингові, виробничі, кадрові, фінансові тощо) та *операційні* цілі (конкретні результати, яких повинні досягти відділи, робочі групи та окремі працівники);

3) *зовнішні*, що стосуються задоволення потреб споживачів, взаємодії з постачальниками, кредиторами, органами влади, місцевим товариством; і *внутрішні*, які відображають інтереси власників підприємства (одержання прибутків, покращання іміджу компанії), менеджерів (захоплення частки ринку) і працівників (одержання високих заробітків).

Для постановки цілей слід використовувати вимоги SMART. Цілі підприємства повинні бути: конкретними (Specific); кількісно вимірюваними (Measurable); такими, що можуть бути досягнутими (Achievable); реалістичними (Realistic); з чітко визначеним періодом досягнення (Timed).

Крім того, керівник повинен так формулювати цілі, щоб вони не суперечили і не заважали досягненню одна одній, до

того ж мотивували персонал до їх досягнення.

Стратегічні цілі підприємства знаходять свою конкретизацію в *завданнях*, які потрібно розв'язати задля досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. Що конкретніше сформульовані завдання, то краще можна оцінити ступінь їх виконання.

Графічним зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей підприємства є модель «*дерева цілей*» (рис. 1). Її вперше використали американські дослідники Ч. Черчмен і Р. Акофф у 1957 р.

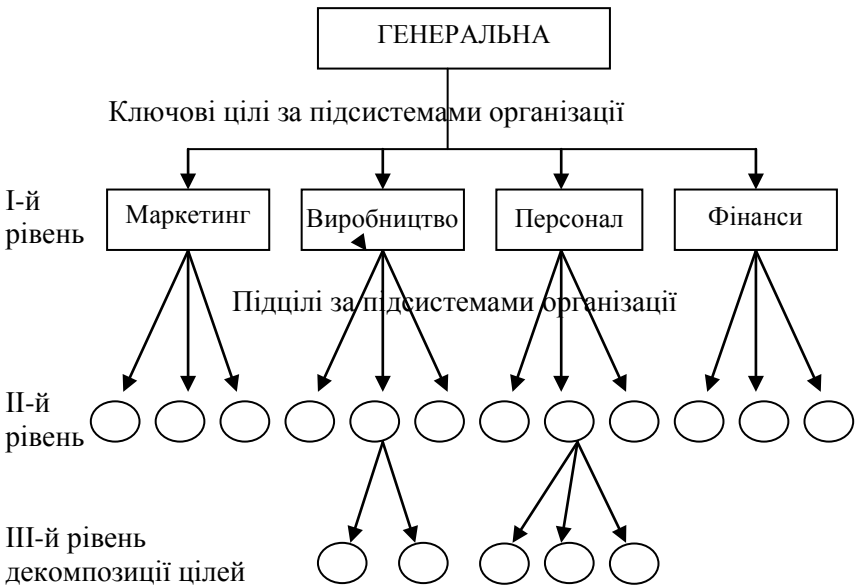


Рис. 1. Ієрархія цілей підприємства

«Дерево цілей» будується зверху вниз, шляхом поступового переходу від вищого рівня до нижчого.

«Верхівкою дерева» є генеральна мета підприємства; від неї вниз тягнуться «гілки» – ключові цілі за підсистемами підприємства першого рівня (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси

тощо), за допомогою яких можна досягти генеральної мети.

Від цілей першого рівня далі вниз йдуть «пагони на гілках» – підпорядковані кожній із них локальні підцілі другого рівня, які повинні бути незалежними та не виводитися одна з одної. Далі процес повторюється на кожному рівні для деталізації цілей. При цьому цілі вищого рівня завжди мають більш широкий характер і більш довгостроковий часовий інтервал досягнення, вони слугують орієнтирами для розроблення цілей нижчого рівня.

Кількість рівнів декомпозиції цілей залежить від масштабів і складності генеральної мети та від організаційної структури, а сама декомпозиція відбувається до рівня підрозділів, відділів і конкретних працівників шляхом узгодження з працівниками-виконавцями. Оптимальна кількість цілей для працівника – від 3 до 7. Реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього, вищого рівня.

Для підприємства як бізнес-організації основними напрямками встановлення цілей завжди є:

- 1) маркетинг – у показниках частки ринку, обсягів продажу тощо;
- 2) розроблення та виробництво нового продукту, застосування нових технологій;
- 3) зростання виробничих потужностей організації;
- 4) використання людських ресурсів;
- 5) використання фінансових ресурсів – у показниках прибутку, рентабельності, доходу на акцію тощо;
- 6) продуктивність праці – у показниках витрат на одиницю продукції, віддачі від одиниці виробничих потужностей, обсягу продукції в одиницю часу;
- 7) зміни в організації та управлінні;
- 8) соціальна відповідальність підприємства.

Тема 2.2. Аналіз середовища підприємства. Побудова піраміди стратегій

П л а н

1. Аналіз середовища підприємства. Внутрішнє і зовнішнє середовище. Глобальне середовище.

2. SWOT-аналіз. Багатофакторний системний PEST-аналіз та PEEST-аналіз. SPACE-аналіз. Виявлення проблем підприємства та розроблення комплексу заходів щодо їх розв'язання.

3. Побудова піраміди стратегій. Застосування основних інструментів реалізації стратегії: тактики, політики, процедур, правил, бюджетів, систем підтримки та винагороджування.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основні причини, що зумовлюють необхідність вивчення середовища підприємства.

2. Як і з якою метою проводиться SWOT-аналіз? Як використовувати його результати в управлінні підприємством?

3. Як і з якою метою проводяться багатофакторний системний PEST-аналіз, PEEST-аналіз?

4. Які інші методики аналізу бізнес-середовища підприємства ви знаєте?

5. Чому систему стратегій підприємства науковці назвали «пірамідою»?

6. Що таке «стратегія» і «тактика» в бізнесі?

7. Чи завжди втілюються стратегії підприємств?

Тема есе

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО (ДОВГОСТРОКОВОГО) МИСЛЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ.

Практичні завдання

1. Ознайомтеся з результатами SWOT-аналізу НЮУ імені Ярослава Мудрого². Що ви порекомендуєте керівникам університету з метою вдосконалення освітнього процесу?

2. Компанія Lenovo оприлюднила результати дослідження рівня задоволення працівників малого та середнього бізнесу³. Так, близько 40% працівників малого та середнього бізнесу (МСБ) не задоволені робочим середовищем через недосконале технічне обладнання, відсутність кар'єрного росту та гнучкого графіка роботи. Крім того, дослідження свідчить, що для найманих працівників продуктивність й перспектива кар'єрного росту не менш важливі ніж гроші. Попри те, що незадоволення працівників впливає й на загальний успіх тієї компанії, яка їх найняла, це один з багатьох чинників, на який варто зважати бізнесу.

Ознайомтеся зі статтею Н. Заверухи (див. виноску 3). Чому експерти вважають, що аналіз внутрішнього середовища підприємства є передумовою трансформування його бізнес-процесів?

² Стратегічний план розвитку Університету на 2018–2024 роки. С. 35–37. URL: <https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/06/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%83-%D0%BD%D0%B0-2018-2024-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf>

³ Заверуха Н. Від чого залежить прибуток: як почати оптимізацію і навіщо це робити. І що означає ефективне налаштування бізнес-процесів. URL: <https://mind.ua/openmind/20206985-vid-chogo-zalezhit-pributok-yak-pochati-optimizaciyu-i-navishcho-ce-robiti>

Тестові запитання

1. Як називається комплексне дослідження підприємства за конкретними параметрами і показниками, з урахуванням факторів, які можуть позначитися на конкурентоспроможності підприємства в перспективі, та з визначенням шляхів досягнення ним стратегічних цілей?

- а) бізнес-планування;*
- б) стратегічний аналіз;*
- в) маркетингове дослідження;*
- г) експрес-тестування бізнес-моделі;*
- д) аналіз ризиків.*

2. Як називається образне представлення того, яким підприємство повинно стати в майбутньому?

- а) місія;*
- б) генеральна мета;*
- в) візія;*
- г) стратегія;*
- д) план роботи.*

3. Як називається ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу та його головну мету?

- а) місія;*
- б) генеральна мета;*
- в) візія;*
- г) стратегія;*
- д) план роботи.*

4. Як називається конкретний кінцевий стан окремих характеристик підприємства, який є для нього бажаним і на досягнення якого спрямована його діяльність?

- а) місія;*
- б) генеральна мета;*
- в) візія;*
- г) стратегія;*
- д) план роботи.*

5. Яке поняття включає розробку місії, встановлення довгострокових цілей і завдань підприємства та створення програми дій з їх досягнення?

- а) політика;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) програма дій;
- д) правила.

6. Як називаються короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради реалізації стратегії підприємства?

- а) політика;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) програма дій;
- д) правила.

7. Як називається загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, яке формулює на тривалій період вище керівництво?

- а) політика;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) бюджет;
- д) правила.

8. Який тип стратегії знаходиться на вершині стратегічної піраміди підприємства?

- а) корпоративна;
- б) операційна;
- в) функціональна;
- г) ділова;
- д) конкурентна.

9. Який тип стратегії підприємства визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців?

- а) корпоративна;
- б) операційна;
- в) функціональна;
- г) фінансова;
- д) конкурентна.

10. Який тип стратегії підприємства передбачає управління певним видом економічної діяльності підприємства, формується на рівні самостійних господарських підрозділів?

- а) корпоративна;
- б) операційна;
- в) функціональна;
- г) ділова;
- д) конкурентна.

Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розділ 5. С. 54–82. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 12.06.2020).

Лекторіум
**ЧОМУ ПІДПРИЄМСТВУ ПОТРІБНО ВИВЧАТИ
СЕРЕДОВИЩЕ, В ЯКОМУ ВОНО ФУНКЦІОНУЄ?**

Бізнес-середовище підприємства – це всі суб'єкти, сили і чинники, які або вже впливають, або можуть вплинути на функціонування підприємства, отримання ним певних результатів. Це умови, в яких функціонує бізнес.

Розрізняють внутрішнє і зовнішнє бізнес-середовище.

Внутрішнє середовище підприємства – сукупність факторів впливу, які створюються, контролюються і змінюються керівництвом підприємства і безпосередньо впливають на його діяльність. До них належать: мета, структура і завдання підприємства; персонал підприємства та його кваліфікація; система цінностей підприємства як організації; використовувані технології. Сучасному керівнику підприємства доводиться тримати під контролем обсяги продукції, кількість торговельних точок, рівень мотивації та відповідальності працівників, психологічний клімат у колективі та багато іншого, що й утворює внутрішнє середовище підприємства. Але на внутрішнє середовище підприємства власник бізнесу впливає!

Зовнішнє середовище підприємства – це суб'єкти, сили і чинники, які впливають на діяльність підприємства ззовні. Їх воно не створює і не контролює. Власнику бізнесу потрібно робити непростий вибір: або адаптуватися до умов зовнішнього бізнес-середовища і прийняти його «умови», або не займатися бізнесом узагалі.

Зовнішнє бізнес-середовище теж не є однорідним. Виокремлюють:

мікросередовище підприємства – суб'єкти, сили і чинники, що впливають на підприємство прямо, не опосередковано. Це: конкуренти, постачальники, посередники, клієнти, організації інфраструктури (банки, фінансові установи, біржі, засоби масової інформації, транспорт, зв'язок тощо), органи державної влади, профспілки, партії, громадські організації, стан законодавства та ін.;

макросередовище підприємства – суб'єкти, сили і чин-

ники, які здійснюють прямий вплив на підприємство: рівень розвитку науки й техніки; стан економіки, політична ситуація в країні, соціокультурні чинники, міжнародні події, зміна курсів валют та ін.

Зрозуміло, що умови ведення бізнесу змінюються дуже швидко, особливо на міжнародних ринках, тому бізнес-середовище підприємства потрібно ретельно аналізувати, виявляти його основні тенденції і закономірності.

Теорія і практика управління бізнесом напрацювали багато методів системного аналізу бізнес-середовища організації. Це: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, STEP-аналіз, SLEPT-аналіз, ETOM-аналіз, QUEST-аналіз.

ЯК ЗДІЙСНИТИ SWOT-АНАЛІЗ?

SWOT-аналіз (від англ. *strengths* – сильні сторони; *weaknesses* – слабкі сторони; *opportunities* – можливості і *threats* – загрози) започаткував Кеннет Ендрюс. У 1963 р. в Гарварді на конференції з питань бізнес-політики він запропонував новий підхід до оцінки поточної ситуації та виявлення тенденцій розвитку бізнесу.

Як здійснити SWOT-аналіз?

1-й крок – ідентифікувати всі сильні і слабкі сторони підприємства.

Сильні сторони – це здобутки підприємства, те, в чому воно має конкурентні переваги в галузі й на ринку. Потенційно внутрішніми сильними сторонами підприємства, наприклад, можуть бути: наявність необхідних фінансових ресурсів; гарні позиції на ринку; ефективна стратегія; вміння конкурувати; власна технологічна база; ефективний менеджмент тощо. Сильні сторони дають можливість долати загрози і максимально використовувати можливості, що дані підприємству ззовні.

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, те, що йому не вдається (порівняно з іншими), що ставить підприємство в несприятливі умови. Потенційно слабкими сторонами можуть бути: застаріле обладнання, некваліфікований персонал або його постійна

плинність, низька прибутковість тощо. Слабкі сторони роблять підприємство вразливим. Вони мають бути зведені нанівець або мінімізовані.

2-й крок – знайти у зовнішньому бізнес-середовищі підприємства можливості його розвитку та своєчасно побачити джерела загроз і ризиків.

Можливості розвитку – це наявність факторів позитивного впливу на підприємство, які сприяють і підтримують його розвиток. Це: придатна кон'юнктура внутрішніх і зовнішніх ринків; сприятлива політична ситуація в країні; загальне економічне піднесення в країні; здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і виходити на нові ринки, використовувати ноу-хау при виробництві продукції; стабільне законодавство тощо.

Загрози розвитку – це наявність факторів негативного впливу на підприємство, які є джерелами господарських та інших ризиків, як-от: економічний спад, вихід на ринок сильних іноземних компаній, коливання курсів іноземних валют, зміна торгівельної політики іноземних держав тощо.

3-й крок – обґрунтувати рекомендації: як підприємству максимально використати внутрішні сильні сторони та можливості зовнішнього середовища і як мінімізувати слабкі сторони та обезпечити себе від зовнішніх загроз.

Далі розробляють матрицю SWOT, у яку заносять усі виявлені можливості, загрози, сильні й слабкі сторони підприємства. На перетині розділів утворюються чотири поля. По кожному з них здійснюється ретельний аналіз.

Далі економіст або менеджер, який володіє інструментарієм прикладної математики та економічної/бізнес-статистики, повинен:

1) установити силу впливу кожної з можливостей (сильний, помірний, слабкий вплив) на підприємство та ймовірність (висока, середня, низька) їх реалізації, побудувати матрицю можливостей;

2) оцінити силу кожної загрози (руйнівний вплив, критичні, тяжкі чи легкі наслідки) діям підприємства та ймовірність (висока, середня, низька) того, що вона себе проявить, побудувати матрицю загроз;

3) визначити силу впливу на підприємство всіх його внутрішніх сильних сторін (сильний, помірний, слабкий вплив) та ймовірність реалізації виявлених чинників (висока, середня, низька), а потім розробити матрицю впливу сильних сторін;

4) визначити силу впливу на підприємство всіх його внутрішніх слабких сторін (руйнівний вплив, критичні, тяжкі чи легкі наслідки) та ймовірність реалізації виявлених чинників (висока, середня, низька), а потім розробити матрицю впливу слабких сторін підприємства.

Якщо аналіз бізнес-середовища підприємства вказує на можливості працювати в ньому, далі переходять до напрацювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства, а потім обирають одну з найбільш продуктивних стратегій.

ЩО ТАКЕ ПІРАМІДА СТРАТЕГІЙ?

Підприємства розробляють стратегії кількох рівнів.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління підприємством, охоплює всі напрями його діяльності.

Бізнес-стратегія, або **ділова стратегія**, передбачає управління певним видом економічної діяльності підприємства, формується на рівні самостійних господарських підрозділів і спрямовується на розробку та впровадження успішної бізнес-моделі та завоювання сильної довгострокової конкурентної позиції. Бізнес-стратегія деталізується в бізнес-моделі; остання описує, яким чином підприємство виробляє та постачає клієнтам товар/послугу і створює вартість, тобто пояснює, як працює підприємство. Відмінність між корпоративною та бізнес-стратегією існує тільки в диверсифікованого підприємства. Для підприємства, яке займається одним видом діяльності, ці види стратегій збігаються.

Складовою бізнес-стратегії є **конкурентна стратегія**, яка визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником підприємства та його першими заступниками. Підприємство, яке працює в кількох галузях, має кілька ділових (конкурентних) стратегій. Висока конкурентоспроможність підприємства свідчить про їх ефективність.

Функціональна стратегія спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу підприємства і розробляється його керівником. Наприклад, метою маркетингової стратегії є покращення ринкових позицій підприємства, одержання стратегічних переваг на ринку перед конкурентами. Ресурсна стратегія визначає шляхи мобілізації ресурсів та їх ефективного використання. Виробнича стратегія передбачає управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві. Інноваційна стратегія реалізується шляхом проведення наукових досліджень, випуску нових видів продукції, оновлення техніки та технології виробництва. Стратегія розвитку персоналу стосується формування системи найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які здатні виконувати завдання підприємства. Фінансова стратегія здійснюється у формі розроблення програм фінансування діяльності підприємства, створення необхідних грошових фондів. Підприємство повинно мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього основних напрямів діяльності.

Операційна стратегія визначає способи управління ключовими організаційними ланками (заводом, цехами, відділами) і розробляється їх керівниками.

Чотири рівні розроблення стратегій – корпоративний, діловий (рівень бізнес-одиноць), функціональний і операційний – утворюють **стратегічну піраміду підприємства**, на вершині якої знаходиться корпоративна стратегія.

Інструментами реалізації стратегії є тактика, політика, процедури, правила і бюджети підприємства.

Тактика – це короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради досягнення стратегії. Якщо стратегія розробляється вищим керівництвом підприємства, то тактика напрацьовується на рівні середньої ланки, керівники якої втілюють стратегію. Дотримуючись певної тактики дій, менеджери можуть розробляти спеціальні **цільові програми** – плани досягнення конкретних цілей, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей), а також **проекти** як складники більш широкої програми.

Політика – загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, що робить досягнення цілей легшим. Політика формується вищим керівництвом на тривалий період і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання.

Процедури – опис послідовності дій, які доцільні за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. Це фактично стандартизоване, запрограмоване рішення у відомій ситуації на основі минулого досвіду. Однак менеджер, який діє відповідно до процедури, фактично позбавлений свободи дій і не має особливих альтернатив.

Правила – точне визначення того, що слід робити у специфічній одиничній ситуації. Правила встановлюються, коли успішна реалізація стратегії та планів залежить від точного виконання завдань працівниками. Нерідко це стримує активність висококваліфікованих працівників, сприймається ними як обмеження свободи і породжує внутрішні конфлікти.

Бюджет – розподіл ресурсів для досягнення цілей підприємства. Спочатку здійснюється оцінка цілей і ресурсів підприємства; при цьому керівництво підприємства доводить інформацію до нижчих ланок. Далі підрозділи підприємства готують свої проекти оперативних кошторисів на певний період (квартал, півроку, рік) для топ-керівництва. Після ознайомлення вищого керівництва з напрацюваннями підрозділів відбувається, якщо потрібно, уточнення тими своїх пропозицій, а потім розподіл ресурсів усередині підприємства.

Тема 3. Прогнозування і форсайт-дослідження. Стратегічний форсайт

П л а н

1. Середньострокове і довгострокове прогнозування та їх роль у стратегуванні. Види й методи прогнозування.
2. Форсайт-дослідження: сутність, методика, об'єкти наукового передбачення. Сценарне планування та моделювання.
3. Форсайт-менеджмент. Стратегічний форсайт.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яку роль у стратегуванні відіграє прогнозування пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку, технологічних перспектив країни або галузі?
2. Що таке форсайт-дослідження?
3. Що спільного і в чому полягають відмінності між прогнозуванням і форсайт-дослідженнями?
4. Які функції виконує сценарне планування?
5. Хто такі «джокери», або «чорні лебеді»? Чи можна їх виявити під час форсайт-дослідження?
6. Чи потрібно запроваджувати на підприємстві посаду форсайтера?

Практичне завдання

Ознайомтеся з «Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти»⁴.

Чи погоджуєтеся ви з висновками авторів Форсайту щодо головних кластерів майбутньої економіки до 2030 року?

Чи всі галузі та сфери економіки України, на вашу думку, будуть розвиватися за інноваційною моделлю?

Чи можна вважати «джокером» пандемію коронавірусу 2020 року? Як вона вплине на економіку України?

⁴ Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти» / Наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf>.

Тестові запитання

1. Який із типів прогнозування визначає потенційний стан об'єкта дослідження в майбутньому на основі аналізу тенденцій його розвитку в минулому і сьогодні?

- а) нормативне;*
- б) цільове;*
- в) нормативно-цільове;*
- г) пошукове;*
- д) стандартне.*

2. Який із типів прогнозування спочатку визначає майбутній стан об'єкта як бажану мету, а потім – необхідні кошти, способи й шляхи її досягнення?

- а) нормативне;*
- б) цільове;*
- в) нормативно-цільове;*
- г) пошукове;*
- д) стандартне.*

3. Як називаються методи прогнозування, побудовані на основі статистичної інформації про минулі події, з використанням методів кореляції, модифікованих функцій Кобба-Дугласа тощо?

- а) екстраполяції;*
- б) трендові;*
- в) економетричні;*
- г) моделювання;*
- д) експертні.*

4. Як називаються методи прогнозування, які базуються на виявленні експертами тренду розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період, який потім поширюється на майбутнє?

- а) циклічні;*
- б) трендові;*
- в) економетричні;*
- г) моделювання;*
- д) експертні.*

5. Як називаються методи прогнозування, які дозволяють шляхом опитувань певних категорій населення виявити їхні очікування у майбутньому?

- а) екстраполяції;
- б) трендові;
- в) економетричні;
- г) моделювання;
- д) експертні.

6. Як називаються методи прогнозування, які шляхом багатofункціонального дослідження відтворюють на основі схожості з існуючим об'єктом інший, що замінює даний об'єкт?

- а) екстраполяції;
- б) трендові;
- в) економетричні;
- г) моделювання;
- д) експертні.

7. Як називається прогнозування, яке дає можливість урахувати ритм циклічної динаміки в технологіях та економіці?

- а) основане на циклічно-генетичних закономірностях розвитку;
- б) з використанням трендових методів;
- в) з використанням методів екстраполяції;
- г) з використанням методів моделювання;
- д) використанням експертних методів.

8. Як називається процес передбачення експертами напрямів інноваційного розвитку, які за умови інвестування зможуть у довгостроковій перспективі впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації?

- а) форсайт;
- б) робоча нарада;
- в) мозковий штурм;
- г) прогнозування;
- д) консалтинг.

9. Як називається побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасною розробкою практичних заходів у форсайт-дослідженнях?

- а) сканування джерел;
- б) сценарне планування;
- в) експертна панель;
- г) SWOT-аналіз;
- д) PEEST-аналіз.

10. До яких методів належить метод «Дельфи» (евристичного прогнозування), який застосовується при прогнозуванні та форсайт-дослідженнях?

- а) до методів екстраполяції;
- б) до трендових методів;
- в) до економетричних методів;
- г) до методів моделювання;
- д) до експертних методів.

Список рекомендованої літератури

основна

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с. URL: <http://acs.nlu.edu.ua/materials/list.php>

додаткова

В. ван Рай. Зарождаючі тенденції і «джокери» як інструменти формування і зміни майбутнього. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/data/2013/03/29/1294347383/6-vanRij-60-73.pdf>

Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 416 с.

Global Innovation Index 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>

Лекторіум
ПРОГНОЗУВАННЯ І ФОРСАЙТ-ДОСЛІДЖЕННЯ
ТА ЇХ РОЛЬ У СТРАТЕГУВАННІ

Розроблення та реалізація ефективних стратегій розвитку бізнесу потребують постійно поновлюваної інформації та аналітичних даних стосовно майбутнього розвитку світової, національної та регіональної економіки, пріоритетних напрямів діяльності самої бізнес-організації. Для одержання такої інформації підприємства можуть використовувати різноманітні канали комунікацій і надходження інформації. Серед них – методи прогнозування та наукового передбачення (форсайт-дослідження).

Прогнозування (довгострокове, середньострокове і короткострокове) дає можливість на основі аналізу стану і поведінки господарської системи в *минулому* та вивчення *сучасних* тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в *майбутньому*, розкрити зміст ситуації, у якій опиниться система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Дослідження законів і способів прогнозування здійснює наука прогностика.

Прогноз повинен містити *ймовірну оцінку* майбутніх результатів і оптимальних шляхів розвитку системи, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для його здійснення, з метою найкращого використання накопичених знань для вибору пріоритетних напрямів її науково-інноваційного розвитку.

Одне з найважливіших завдань прогнозування – передбачення можливих варіантів діяльності підприємства в майбутньому під впливом змін у його внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також так званих порогових величин процесів економічного розвитку: виявлення можливих строків великих зсувів, що приводять до якісних змін процесів, які вивчаються. Водночас прогнозування і прогнози повинні сприяти усвідомленню менеджерами наслідків рішень, які вони приймають. Правильно розроблений прогноз розвитку певної галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кад-

рового забезпечення розвитку підприємства. Прогноз збуту дозволяє визначитися з майбутніми доходами та прибутками. Прогноз виробничої діяльності дає відповідь щодо можливих витрат та інвестицій. На базі комерційного прогнозування приймаються рішення щодо нарощування/скорочення виробничих потужностей підприємства, розроблення/коригування планів випуску продукції та оперативних планів-графіків.

Розрізняють два підходи і, відповідно, два типи прогнозування:

1) *пошукове (генетичне) прогнозування* – визначення потенційних станів об'єкта дослідження в майбутньому на основі аналізу тенденцій його розвитку в минулому і зараз. Наслідком пошуку повинно бути «дерево можливих результатів» із визначенням у ньому пріоритетів, значущості ключових і похідних умов їх досягнення;

2) *нормативно-цільове прогнозування* – визначення цілей і орієнтирів («нормативів») майбутніх станів об'єкта, а після цього – необхідних і достатніх коштів, способів і шляхів їх досягнення. Цей вид прогнозу передбачає більш однозначну картину можливого майбутнього, а також більш реальну оцінку його досягнення з точки зору фінансових, кадрових та інших ресурсів підприємства⁵.

До основних методів прогнозування відносять:

1) *економетричні моделі*, побудовані на основі статистичної інформації про минулі події. Прогнозні розрахунки робляться шляхом обробки статистичних рядів із використанням методів кореляції та модифікованих функцій Кобба-Дугласа, побудови міжгалузевих балансів тощо;

2) *методи екстраполяції (трендові методи)*, які базуються на виявленні тенденцій розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період. Останні потім поширюються (продовжуються) на майбутнє з тим чи іншим коригуванням на основі експертних оцінок або з частини об'єкта – на об'єкт дослідження в цілому;

⁵ Годосийчук А. В. Прогнозирование развития системы образования. URL: http://www.bim-bad.ru/biblioteka/article_full.php?aid=994

3) **методи моделювання** – багатоваріантного, багатофункціонального дослідження. Завдання моделювання – відтворити на основі схожості з існуючим об'єктом інший, який замінює даний об'єкт (модель), є його аналогом. Однак, претендуючи на схожість з оригіналом, модель не повинна повторювати його, оскільки тоді втрачає сенс саме моделювання. Але й довільне моделювання теж неприпустиме. Моделювання повинне допомагати з'ясувати оптимальні розміри системи, передбачити її поведінку;

4) **методологія, що ґрунтується на циклічно-генетичних закономірностях розвитку** – дає можливість ураховувати ритм циклічної динаміки в технологіях та економіці, генетичні обмеження, межі зміни успадкованого генотипу при зміні циклів, напрями адаптації систем до змін у довіллі. Останнім часом зросла зацікавленість менеджерів і консультантів у розумінні природи, тривалості і особливостей прояву економічних циклів – коротких, середніх (насамперед промислових і будівельних), «довгих хвиль» та застосуванні таких знань у практиці прогнозування;

5) **експертні методи** – здійснюються шляхом очних і заочних, індивідуальних, групових і масових опитувань певних категорій населення щодо їхніх очікувань у майбутньому. Використовуються: метод «Дельфі» (евристичного прогнозування); індивідуальні прогностичні оцінки експертів; «мозковий штурм» як колективна експертна оцінка подій, основана на спільному активному творчому обговоренні проблеми; інтуїтивні методи, що спираються на думки провідних фахівців, тощо.

Форсайт (від англ. *Foresight* – погляд у майбутнє, передбачення) – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації.

Форсайт-менеджмент – досить популярна в світі методологія управління, в основі якої лежать стратегічне плануван-

ня та розуміння необхідності нести відповідальність за всі рішення не тільки в короткостроковій перспективі, а й у далекому май-

бутньому. Відповідно, в подібному плануванні не обійтися без глибоких досліджень, які регулярно проводяться прихильниками цієї методології. Форсайт, інтегрований у систему стратегічного управління фірми, є *стратегічним форсайтом*.

У західних країнах у багатьох великих фірмах запроваджено посаду *організаційних форсайтерів*. Їх завдання – не просто передбачати, а формувати бажане майбутнє організації або її окремих підрозділів з метою виживання у нестабільному середовищі. Організаційних форсайтерів називають по-різному: форсайт-менеджер, форсайт-консультант, прогнозист (провісник), планувальник, аналітик, стратег і навіть «футурист». В Україні професія форсайтера включена до Атласу нових професій.

У чому особливості форсайт-досліджень?

По-перше, форсайт дає можливість не вгадувати проблеми майбутнього, а ставити мету у вигляді бажаного очікуваного результату, а потім визначати необхідні стани та кроки по досягненню майбутнього з урахуванням ресурсів, які є або необхідні для цього. Причому передбачення здійснюється на *перспективу 25-50 років*: так краще видно глобальні тенденції розвитку, хоч їх і важко прогнозувати.

По-друге, замовниками форсайту є, як правило, урядові організації та великі підприємства (корпорації) з тривалим часом існування, яким для стратегічного планування вкрай важливо знати перспективи інноваційного розвитку галузі, країни, світової економіки. Відповідно до досліджуваного об'єкта форсайт класифікують на: регіональний, національний і глобальний; економічний, технологічний, політичний, соціальний, науковий, освітній тощо.

По-третє, на відміну від традиційного прогнозування, до форсайту залучають широке коло *експертів* (інколи – декілька тисяч) з різних сфер діяльності. Опитують також групи населення (жителів регіону, молодь тощо), які безпосередньо зацікавлені у розв'язанні досліджуваної проблеми. Головне – аби

суспільство (керівники держави, місцевої влади, підприємств, окремі фахівці та громадськість) було готовим спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку регіону чи країни, напрацювати спільне бачення майбутніх можливостей і загроз.

По-четверте, при проведенні форсайту використовуються різні методи – окремо або в комбінації. Їх групують у технологічні (технологічні карти, аналіз частоти згадувань, картирування основних процесів), сценарні (мегатренди, багатокритеріальний аналіз, сценарне планування, написання есе та інші), аналітичні (Дельфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, екстраполяція) та експертні методи (методика фокус-груп або панелей експертів, мозковий штурм, робота експертних комісій, огляд літератури тощо).

По-п'яте, центром форсайту є **сценарне планування** – побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасною розробкою практичних заходів. Чому? Тому що будь-яка господарська система може розвиватися за різними напрямками, під впливом різних, часто не передбачуваних чинників, по-різному реагувати на зміни внутрішнього і особливо зовнішнього середовища. За таких умов менеджерам важливо мати *сценарії розвитку* – експертно-аналітичні висновки науковців і бізнес-консультантів, які, використовуючи спеціальні інструменти дослідження, формулюють пріоритети організації та окреслюють контури й наслідки тих подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом певних чинників та ухвалення певних управлінських рішень.

Модуль 2. РОЗРОБЛЕННЯ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 4.1. Корпоративна стратегія та її види. Портфельний аналіз підприємства як бізнес-організації

П л а н

1. Сутність корпоративної стратегії, її місце в піраміді стратегій.
2. Корпоративні стратегії інтеграції та диверсифікації.
3. Поняття портфельного аналізу. Вибір «стратегічної зони господарювання» і «стратегічних бізнес-одиниць».

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть відмінності між внутрішнім і зовнішнім зростанням корпоративного бізнесу.
2. На реалізацію якої стратегії спрямовуються злиття та поглинання в бізнесі?
3. За якими критеріями обираються «стратегічні зони господарювання» підприємства?
4. За якими критеріями обираються «стратегічні бізнес-одиниці» підприємства?
У чому полягають їх переваги?
5. Розкрийте суть понять «господарський портфель» і «портфельний аналіз підприємства»?

Практичне завдання

Розробіть систему економічних показників для оцінки внутрішнього і зовнішнього зростання корпоративного бізнесу.

Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розділ 5. С. 54–82. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 12.06.2020).

Тема 4.2. Матричний аналіз основних господарських процесів підприємства

П л а н

1. Розроблення стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць із застосуванням моделей (матриць):

- а) Boston Consulting Group (BCG);
- б) General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey);
- в) Г. Гінтерхубера; Ч. В. Хофера і Д. Шенделя та ін.

2. Новий соціальний контекст корпоративної стратегії у XXI столітті.

3. Соціальна корпоративна відповідальність. Соціальне підприємництво. Інтелектуальне волонтерство.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Як за допомогою матричної моделі *Boston Consulting Group (BCG)* обґрунтувати лідерів підприємства та їх стратегії? Чому застосування цієї матриці вважається обмеженим?

2. Як за допомогою матричної моделі General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey) виявити підрозділи – «переможці»? Що є їх перевагами в бізнес-організації?

3. Як за допомогою матричної моделі Г. Гінтерхубера виявити стратегічне ядро та ядро компетенції бізнес-організації?

4. Як за допомогою матричної моделі Чарльза В. Хоффера і Дена Шенделя узгодити конкурентну позицію фірми в бізнесі зі стадією еволюції ринку? Як обрати СБО фірми з урахуванням обох цих критеріїв?

5. Поясніть сутність та цілі соціальної корпоративної відповідальності.

6. Хто такі соціальні підприємці? У чому полягає особливість їх діяльності і Україні?

7. Назвіть основні форми прояву інтелектуального волонтерства. Чи притаманне воно українському бізнесу?

Тема реферату

«КАПІТАЛІЗМ СТЕЙКХОЛДЕРІВ» У XXI СТОЛІТТІ: ЯК ВІН ВПЛИВАЄ НА ЗМІСТ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ.

Практичне завдання

Мобільний бізнес японської компанії Sony з року в рік не може вийти на прибуток. За даними Counterpoint, компанія не входить навіть до першої п'ятірки виробників, поступаючись не тільки Apple і Samsung, але й Huawei, Xiaomi, Oppo і Vivo.

Одна з імовірних причин – завищена вартість моделей порівняно з іншими брендами. Для прикладу, флагман 2018 р. Xperia XZ2 Premium на момент релізу був дорожчий, ніж Apple iPhone X. Сумнівна цінова політика позначилася на фінансах компанії. За результатами III кварталу фінансового 2018 р. (завершився 31.12.2018 р.), мобільний підрозділ приніс компанії збиток у розмірі \$140,8 млн. За підсумками всього фінансового року (завершився 31.03.2019 р.) збиток мобільного підрозділу

досяг \$853 млн. Ще одним серйозним наслідком провалу мобільного бізнесу Sony стало закриття заводу компанії по виробництву смартфонів у Пекіні. У результаті у неї залишилася всього одна власна фабрика в Таїланді.

Японська компанія Sony 31 березня 2019 р. оголосила, що відділ з виробництва смартфонів Mobile Communications показав свою неспроможність і буде закритий у рамках реорганізації. Однак із ринку смартфонів Sony не йде – випускати смартфони буде підрозділ Electronics Products&Solutions (EP & S). Загалом Sony закриє три підрозділи – вони, як і MC, теж увійдуть до складу EP & S⁷.

Поясність, яку корпоративну стратегію реалізувала Sony. Чи вважаєте ви її доцільною?

Тестові запитання

1. Яку стратегічну альтернативу обрало підприємство, якщо його цілі встановлюються від досягнутого з урахування інфляції, а підприємство працює у зрілій галузі зі статичною технологією?

- а) інтенсивне зростання;
- б) обмежене зростання;
- в) інтеграційне зростання;
- г) диверсифікаційне зростання;
- д) скорочення діяльності.

2. Як називається зростання підприємства шляхом розроблення нових продуктів, розширення асортименту товарів, виходу на нові ринки тощо?

- а) зовнішнє;
- б) інтенсивне;
- в) внутрішнє;
- г) диверсифікаційне;

⁷ Sony закриє збитковий підрозділ з виробництва смартфонів. Компанія проведе масштабну реорганізацію мобільного підрозділу. URL: <https://mind.ua/news/20195481-sony-zakrie-zbitkovij-pidrozdil-z-virobnictva-smartfoniv>

д) обмежене.

3. Як називаються галузі (галузь), у яких фірма має конкурентні переваги і в яких їй найбільш вигідно працювати?

- а) стратегічні бізнес-одиниці;
- б) стратегічні зони господарювання;
- в) інноваційні галузі економіки;
- г) економічний кластер;
- д) науково-технічні альянси.

4. Як називаються структурні ланки фірми, які спроможні взяти на себе відповідальність за конкурентоспроможність та необхідний імідж фірми?

- а) стратегічні бізнес-одиниці;
- б) стратегічні зони господарювання;
- в) конструкторські бюро;
- г) економічний кластер;
- д) науково-технічні альянси.

5. Що таке господарський портфель фірми?

- а) бюджет фірми;
- б) рахунки в банку;
- в) сукупність стратегічних бізнес-одиниць;
- г) структура фірми;
- д) персонал фірми.

6. Яку з матриць стратегічного аналізу розроблено фахівцями Boston Consulting Group?

- а) «зростання – частка ринку»;
- б) «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»;
- в) «значення виробництва – конкурентоспроможність»;
- г) «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»;
- д) «можливостей по товарах/ринках».

7. Яку з матриць стратегічного аналізу розроблено фахівцями McKinsey & Company?

- а) «зростання – частка ринку»;
- б) «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспромож-

ність»;

- в) «значення виробництва – конкурентоспроможність»;
- г) «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»;
- д) «можливостей по товарах/ринках».

8. Як у матриці BCG називають лідера на швидкозростаючому ринку, який дає високі доходи й прибутки, але постійно потребує фінансових ресурсів для підтримання свого лідерства?

- а) «Дійна корова»;
- б) «Знак питання»;
- в) «Зірка»;
- г) «Старий собака»;
- д) «Кульгава качка».

9. Як у матриці BCG називають лідера у відносно зрілій галузі або на ринку, що розвивається повільно, який має численних покупців і витрачає мінімум коштів на конкуренцію?

- а) «Дійна корова»;
- б) «Знак питання»;
- в) «Зірка»;
- г) «Старий собака»;
- д) «Кульгава качка».

10. Як у матриці BCG називають господарську одиницю (підрозділ) з обмеженим обсягом збуту у зрілій галузі, без конкурентних переваг і підтримки покупців?

- а) «Дійна корова»;
- б) «Знак питання»;
- в) «Зірка»;
- г) «Важка дитина»;
- д) «Кульгава качка».

Список рекомендованої літератури

основна

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Соціальний контекст ведення бізнесу у XXI столітті: роздуми після дискусії на III Харківському міжнародному юридичному форумі, 24-28 вересня 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3 (38). С. 79–94. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-38-3-79>.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розділ 5. С. 54–82. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 12.06.2020).

додаткова

Пятин А. Руководители крупнейших компаний США призвали не считать прибыль главной целью. *Forbes*. 2019. 29 августа. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/382145-rukovoditeli-kрупнейshih-kompaniy-ssha-prizvali-ne-schitat-pribyl-glavnoy-celyu>

Соціальна відповідальність: бізнес-стратегія, «піар» чи самообмеження? URL: https://business.ua/strategies/4202-sotsialna-vidpovidalnist-biznesstrategiia-piar-chy-samoobmezhenia?fbclid=IwAR08TmpO6JoNPfsS--pTu_HrtdChp92uu4vtwmFA1GPRsQ1YmBsaAUBZaN4

Шваб К. Чого ми хочемо? Три моделі майбутнього на вибір. URL: https://nv.ua/ukr/opinion/forum-u-davosi-yak-zminyuyetsya-kapitalizm-ekonomika-novini-50057107.html?fbclid=IwAR1F_dwfo3a-Mo5rnMimhU_VIP9qQB48Y3otdKq4Iae52eb9nBVm0R29gxo

Лекторіум

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, ЇЇ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ВИДИ

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства і поширюється на всі сфери його діяльності. Призначення корпоративної стратегії полягає в обґрунтуванні найбільш вигідних для підприємства галузей (стратегічних зон господарювання) та тих підрозділів/продуктів (strate-

гічних бізнес-одиниць), які спроможні не просто продуктивно працювати, а й протистояти конкурентам, утворювати ефективний і збалансований бізнес-портфель підприємства.

Перед такими бізнес-організаціями, як правило, постають чотири стратегічні альтернативи:

1. Обмежене (помірне) зростання: цілі встановлюються від досягнутого з урахування інфляції. Така альтернатива може бути обрана у зрілих галузях зі статичною технологією, коли підприємство в цілому задоволене своїм станом. Це найбільш легкий, зручний і найменш ризикований спосіб дій.

2. Інтенсивне (динамічне) зростання: показники короткострокових і довгострокових цілей щорічно значно перевищують показники попереднього року. Застосовується в галузях, які динамічно розвиваються.

Зростання може бути *внутрішнім (органічним)* – шляхом розширення власної діяльності: розроблення нових продуктів, розширення асортименту товарів, виходу на нові, у тому числі міжнародні, ринки, поліпшення системи продаж, клонування бізнесу (з використанням франчайзингу або ліцензування), збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей та застосування інновацій, оптимізації бізнес-процесів тощо, і *зовнішнім* – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі інтеграції або диверсифікації, у тому числі за допомогою злиття і поглинань.

Інтеграційне зростання підприємства може відбуватися у формі переміщення вперед, назад або по горизонталі. *Інтеграція «вперед»* (прогресивна інтеграція) має місце, коли підприємство встановлює більший контроль над системою розподілу продукції, купуючи канали просування товару або створюючи нові. *Інтеграція «назад»* (регресивна інтеграція) проявляється у встановленні контролю над системою постачання ресурсів. *Горизонтальна інтеграція* – спроби підприємства встановити контроль над організаціями-конкурентами, наприклад, шляхом їх поглинання (придбання контрольного пакета акцій), злиття (об'єднання на приблизно рівних умовах) в одне підприємство, створення спільного підприємства.

З кінця XIX ст. особливої актуальності набуває *інтегра-*

ція суб'єктів наукової сфери й виробництва шляхом створення науково-виробничих об'єднань, що сприяє спільному використанню всіх ресурсів їх інтелектуальної діяльності, активізує спільні науково-технічні дослідження, значно скорочує час та витрати на впровадження відкритті фундаментальної науки у виробництво, полегшує трансакції інноваційного продукту між творцями, виробниками та кінцевими споживачами, допомагає залученню промислових і банківських фінансових ресурсів у інноваційну сферу.

З 90-х років ХХ ст., із переходом до інформаційного (мережевого) суспільства, розвивається інтерактивна взаємодія суб'єктів господарської діяльності шляхом використання інформаційних технологій. Утворюються:

- *науково-виробничі мережі*, які є властивими для науково-технологічної діяльності транснаціональних корпорацій. Останні контролюють дослідження зі створення нових технологій, експериментальні розробки й надання інжинірингових науково-технологічних послуг, виробництво і збут наукоємних продуктів. З часом науково-виробничі мережі набувають характеру науково-бізнесових;

- *науково-освітні мережі* на базі університетів, які взаємодіють з іншими навчальними закладами та їх об'єднаннями у рамках регіональних чи міжнародних зв'язків і мають державний чи приватний статус;

- *освітньо-бізнесові мережі* на базі провідних університетів та фірм у сфері інноваційного бізнесу в межах перспективних напрямів досліджень.

Диверсифікаційне зростання підприємства здійснюється за межами галузі, в якій воно працює. Причин кілька: пошук нових джерел одержання прибутку; забезпечення додаткових варіантів довгострокового зростання за межами головної галузі; намагання зменшити вплив бізнес-циклів у промисловості та диверсифікувати ризики; забезпечення конкурентної переваги для основного бізнесу; набуття навичок і можливостей, яких не вистачає в основній діяльності; придбання технологічних чи науково-дослідних активів для використання в своєму бізнесі; створення довгострокової вартості. Диверсифіковані підприємства – це великі об'єднання, які займаються різними видами діяльності,

виробляють різну продукцію і надають різні послуги.

Розрізняють такі види диверсифікації:

горизонтальна – виробництво і виведення на ринок нових виробів, технологічно не пов'язаних з тими, що випускаються зараз;

концентрична – виведення на нові ринки нових продуктів, технологічно пов'язаних з тими, що вже випускає підприємство; така диверсифікація є доцільною, якщо бізнес-організація одержує економію на масштабах діяльності або зниження витрат від спільного використання технологій, виробничих потужностей, збутової мережі тощо;

суміжна – виробництво технологічно різнорідних товарів для одних і тих самих ринків або технологічно подібних товарів для різних ринків;

конгломератна – вихід на нові ринки з товарами, які не мають жодного відношення ні до застосовуваної підприємством технології, ні до його нинішніх товарів і ринків. Здійснюється для одержання додаткових фінансових результатів (прибутку), освоєння/захоплення нових ринків, убезпечення основного бізнесу від господарських ризиків, у тому числі під час кризи, тощо;

географічна – вихід на інші регіональні ринки, як усередині країни, так і за її межами. Йдеться, по суті, про інтернаціоналізацію бізнесу.

3. Скорочення: така стратегічна альтернатива означає встановлення цілей на рівні нижче досягнутого в минулому. Для багатьох підприємств це спосіб раціоналізації та переорієнтації операцій. У рамках альтернативи скорочення можливі кілька варіантів:

ліквідація – повний розпродаж матеріальних запасів та активів підприємства;

відсікання зайвого – відділення від себе певних підрозділів або видів діяльності;

скорочення і переорієнтація діяльності з метою зростання прибутку.

4. Поєднання всіх альтернатив, якщо підприємство працює в багатьох галузях. Правильний вибір стратегічної альтернативи розвитку максимально забезпечує довгострокову

ефективність функціонування підприємства.

Тема 5.1. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємства

П л а н

1. Поняття «конкуренція», «конкурентні переваги» і «конкурентоспроможні підприємства».

2. Типологія конкурентів. Обґрунтування конкурентної ситуації в галузі і на ринку та типу конкуренції.

3. Оцінка ринкової частки підприємства та монополізму на ринках.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Чи слід орієнтувати діяльність підприємства винятково на конкурентів?

2. Що таке порівняльні і конкурентні переваги фірми? Квaziпереваги?

3. Як правильно тлумачити поняття «конкурентоспроможність»?

4. Які форми й методи конкуренції вам відомі?

5. Як дослідити конкурентне середовище бізнес-організації за допомогою моделі М. Портера «5 сил конкуренції»?

6. Які конкурентні ситуації можуть виникати на ринку?

7. Які методи та методики визначення ринкової частки фірми доцільно використовувати?

Тема реферату

ДЖЕРЕЛА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У XXI СТОЛІТТІ.

Практичні завдання

1. Лідерами сьогоdnішнього ринку є фірми, які не дотри-

муються традиційних портфельних стратегій. Ні лідерство за витратами, ні прийоми диференціації, ні агресія на ринку більше не задовольняють топ-менеджерів провідних компаній. Їх власники і менеджери стверджують, що цінність створюється стабільно гарними можливостями, тим, що фірми можуть робити безумовно добре. У цьому їх новий стратегічний підхід. Саме він, як показує практика, і дає значну перевагу перед конкурентами. Чому? Бо фірми, які досягають такої форми впливу, реально змінюють динаміку свого бізнес-середовища. Такі компанії називаються суперконкурентами⁸. Сформулюйте критерії фірм-суперконкурентів.

2. Ознайомтеся з історією конкуренції двох глобальних компаній – Pepsi і Coca Cola⁹. Сформулюйте переваги й недоліки конкурентного статусу «послідовника й вічно другого гравця на ринку».

Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2014. Розділ 10. С. 168-185.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розділ 5. С. 54–82. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення:

⁸ T.N. Hubbard, P. Leinwand, & C. Mainardi «The New Super-competitors». URL: <https://www.strategy-business.com/article/00272>

⁹ The Cola Wars: история конкуренции Pepsi и Coca Cola. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/the-cola-wars-pepsi-vs-coca-cola/>

12.06.2020).

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

Лекторіум
«П'ЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ» М. ПОРТЕРА

Щоб з'ясувати, хто є конкурентами підприємства, можна скористатися моделлю «п'яти сил конкуренції» відомого американського економіста Майкла Портера (запропонована в 1979 р.). На його думку, прибутковість і привабливість галузі й підприємства визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності підприємства. Такими конкурентними силами є:

1) **потенційні конкуренти** – фірми, які мають можливість легко ввійти до галузі та зацікавлені в цьому. Убезпечити себе від появи подібних конкурентів можна шляхом:

– скорочення витрат виробництва на одиницю продукції (послуг) в міру зростання обсягів виробництва, що змушує можливих конкурентів або теж нарощувати обсяги свого виробництва до такого ж рівня витрат виробництва та інвестувати значні кошти, або взагалі не входити в галузь;

– диференціації продукції та усталеності позитивного іміджу власної торгової марки, що підтримують купівельну увагу до продукції на ринку;

– лідерства в галузі науково-технічних розробок і досвіду виробництва відповідної продукції;

– створення ефективних збутових мереж, максимально доступних для покупців, які повністю задовольняють їх потреби;

– правового захисту своєї продукції за допомогою ліцензій, патентів, ексклюзивних прав, спеціальних законодавчих актів тощо;

2) **товари-замінники (субститути)**, які виконують ту саму функцію для тієї самої групи споживачів, але відрізняють-

ся технологією виробництва. Небезпека конкуренції з боку товарів-замінників реальна, якщо співвідношення «якість/ціна» формується на їх користь. У цьому випадку підприємству швидше за все доведеться утриматися від підвищення цін на свої товари, зайнявшись у першу чергу вдосконаленням продукту. Одночасно потрібен контроль ситуації на ринку, відстеження загроз появи нових субститутів і економічних наслідків цього для підприємства;

3) **покупці** – у разі можливості торгуватися з продавцями, домагаючись зниження цін, одержання більш широкого кола послуг, особливих умов платежів, кредитів та ін. Здатність покупців диктувати свої умови та їх поінформованість про ринкові ціни та витрати продавця посилюють їх організованість та сприяють створенню різних об'єднань, асоціацій, концентрацій в руках окремих груп покупців значної частини реалізованої фірмою продукції, розробці особливих маркетингових стратегій (наприклад, намагання закупати товари у кількох виробників одночасно).

4) **постачальники ресурсів**, якщо вони здатні підвищувати ціни, маніпулювати якістю своєї продукції, обмежувати обсяг поставок, впливаючи цим на процес виробництва і рентабельність замовників. Загрози з боку постачальників зростають, якщо вони дотримуються єдиної збутової політики, випускають диференційовану або унікальну продукцію, через що покупець не може переключитися на іншого продавця;

5) **конкуренти в галузі** – підприємства, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на одних і тих самих ринках.

Незважаючи на те, що з часу розроблення даної бізнес-моделі відбулися зміни і в теорії, і в практиці конкурентного управління, вона залишається важливим інструментом аналітичної діяльності. Модель «п'яти сил конкуренції» виявляє реальних і потенційних конкурентів підприємства, відповідно – реальні й потенційні загрози господарській діяльності, як наслідок – допомагає зрозуміти можливості розвитку підприємства.

Тема **5.2. Конкурентна діагностика підприємства. Конкурентні стратегії підприємства**

П л а н

1. Конкурентна діагностика підприємства та її складові.
2. Здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності.
3. Розроблення та реалізація конкурентної стратегії підприємства. Наступальна та оборонна стратегії. Стратегії випередження, блокування, кооперації.
4. Теорії «багряного океану» і «блакитного океану» Чан Кіма та Рене Моборна: сутність, порівняльний аналіз, досвід застосування в бізнес-організаціях.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яке призначення конкурентної діагностики в управлінні підприємством? Що є об'єктом конкурентної діагностики?
2. Коли варто здійснювати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, а коли достатньо експрес-діагностики?
3. Які вимоги висуваються до ефективної конкурентної стратегії?
4. Охарактеризуйте основні конкурентні стратегії за М. Портером. Поясніть передумови реалізації кожної з них.
5. У чому сутність конкурентної наступальної та оборонної стратегій?
6. У чому сутність стратегій випередження, блокування, кооперації?
7. Охарактеризуйте основні конкурентні стратегії за Ф. Котлером.
8. За яких умов бізнес-організації створюють стратегічні альянси? Чи долають альянси суперечності конкурентної

боротьби?

9. У чому полягають відмінності теорій (моделей) «багряного океану» і «блакитного океану» Чан Кіма та Рене Моборна? Доцільність застосування моделі «блакитного океану» підприємством?

Практичне завдання

Здійсніть конкурентну діагностику відомого вам підприємства.

Тестові завдання

1. Як називається систематичний збір і оброблення інформації про господарювання підприємств галузі, передбачення небезпек та негативних наслідків конкуренції для підприємства?

- а) конкурентний аналіз;
- б) маркетингове дослідження;
- в) статистичний звіт;
- г) промислове шпигунство;
- д) рекламна кампанія.

2. Як називається конкуренція між виробниками різних послуг, які задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують одну спільну функцію?

- а) видова;
- б) предметна;
- в) функціональна;
- г) товарна;
- д) пряма.

3. Як називається конкуренція між виробниками товарів і послуг одного виду, які призначені для задоволення однієї й тієї самої потреби, але відрізняються за якимось важливим параметром?

- а) видова;
- б) предметна;

- в) функціональна;
- г) товарна;
- д) пряма.

4. Як називаються конкуренти, які пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців, тобто працюють з цільовою аудиторією підприємства?

- а) прямі;
- б) непрямі;
- в) неявні;
- г) недобросовісні;
- д) добросовісні.

5. Як називаються конкуренти, які сприяють зростанню загального ринкового попиту, поширенню нових технологій, несуть спільно витрати на розвиток ринку?

- а) прямі;
- б) непрямі;
- в) неявні;
- г) корисні;
- д) руйнівники.

6. Який критерій слід застосовувати для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства на стратегічному рівні?

- а) рівень конкурентоспроможності продукції;
- б) стійкість фінансово-господарського стану підприємства;
- в) зростання вартості бізнесу (підприємства);
- г) відповідність продукції/послуг підприємства основним вимогам (потребам) споживачів;
- д) відсутність претензій споживачів до технічних характеристик продукції.

7. Яку конкурентну стратегію реалізує підприємство з невеликою часткою ринку, якщо узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів або копіює їх?

- а) «лідер»;
- б) «той, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;

- г) «спеціаліст»;
- д) «аутсайдер».

8. Яку конкурентну стратегію реалізує підприємство, якщо домінує на ринку?

- а) «лідер»;
- б) «той, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;
- г) «спеціаліст»;
- д) «аутсайдер».

9. Яку конкурентну стратегію реалізує підприємство, якщо бажає зайняти найвигодніше місце на ринку і йде в наступ на «лідера»?

- а) «лідер»;
- б) «той, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;
- г) «спеціаліст»;
- д) «аутсайдер».

10. Яку конкурентну стратегію реалізує підприємство, якщо виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку (споживачів) і діє лише в їх межах?

- а) «лідер»;
- б) «той, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;
- г) «спеціаліст»;
- д) «аутсайдер».

Список рекомендованої літератури

основна

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України

ім. Ярослава Мудрого», 2014. Розділ 10. С. 168–185.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розділ 5. С. 54–82. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 12.06.2020).

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

д о д а т к о в а

Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-67>.

Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 384 с.

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світовий досвід та його запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1. С. 76–86.

Лекторіум

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ М. ПОРТЕРА

Конкурентні переваги створюються самими підприємствами. Це ті споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які відрізняють діяльність підприємства від прямих конкурентів, дають можливість зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. Конкурентні переваги є «перевагами високих порядків», а їх придбання чи копіювання значно ускладнені.

Задля створення й утримання своїх конкурентних переваг підприємства розробляють і реалізують *конкурентні стратегії*. Найбільш ефективними, на думку М. Портера, є такі.

1. *Лідерство за витратами виробництва.*

Низькі витрати виробництва дозволяють підприємству встановлювати низькі ціни на свою продукцію, що важливо для споживачів/покупців із невисокими доходами, чутливих до цін. Але як тоді підприємству забезпечити прибуток та високу віддачу від інвестицій? В а р і а н т а м и можуть бути:

а) використання переваг *ефекту масштабу* (досягнення високого рівня використання активів), коли постійні затрати розподіляються на більшу кількість одиниць продукції/послуг, що веде до зниження собівартості;

б) досягнення *низьких прямих та експлуатаційних витрат* шляхом: економії за рахунок виплати працівникам низької зарплати, розміщення виробництв у регіонах із низькою орендною платою, використання аутсорсингу, мінімізації витрати на дослідження і рекламу тощо;

в) *контроль над усім ланцюжком створення вартості*, який охоплює всі функціональні групи: фінанси, постачання/закупівлі, маркетинг, інформаційні технології та ін. Завдання – мінімізувати витрати у кожній ланці.

2. *Диференціація*. Означає пропонування ринку унікальних товарів, послуг чи функцій, які відрізняють бізнес підприємства від конкурентів. Існують різні способи диференціації.

Так, *диференціацію товарів* можна забезпечити, гарантуючи: високі експлуатаційні показники (наприклад, швидкість, ємність, точність), надійність, відповідність специфікаціям і технічним умовам; довговічність; зручність обслуговування; естетичний зовнішній вигляд товару, цікаву упаковку. Важливу роль відіграють інновації та винаходи.

Більшість фірм спеціально розробляють інструменти *диференціації послуг*: використовують гранти, позики, такі умови обслуговування, які збільшують привабливість товару; забезпечують зручність замовлення товару споживачем: швидку доставку товару, установку товару, навчання споживачів; післяпродажне обслуговування; гарантії, що знижують ризики,

пов'язані з купівлею і використанням товару; різноманітні послуги, що дозволяють знижувати витрати споживача і робити їх структуру більш ефективною.

Інструментом впливу на споживачів може бути також **диференціювання персоналу** – рівень його професіоналізму; чесність і порядність; надійність; оперативність у вирішенні проблем споживачів; ініціативність; комунікабельність.

3. **Стратегія фокусування (ніші)** – передбачає концентрацію діяльності фірми на потребах одного ринкового сегменту (однієї групи споживачів).

У сучасних умовах відбувається кардинальне переосмислення змісту конкуренції та конкурентоспроможності. Найважливішими конкурентними перевагами підприємства стають *знання, що трансформуються* у створення інтелектуальних продуктів – нових науково-технічних розробок, продуктів, торговельних марок, систем просування продукції на ринок та нової інфраструктури ринку. Відповідно у складі витрат починають суттєво зростати витрати на інформацію, виведення нової продукції на ринок, на виплати володарям інтелектуальної власності. З'являється поняття *«інтелектуальна вартість входження»* у галузь для нових підприємств. Конкуренти можуть скопіювати відчутні речі – товари, зразки продукції, матеріали. Невідчутні досягнення підприємства (знання, мотивації та рівень кваліфікації персоналу, патенти, технічне і програмне забезпечення, партнерські господарські зв'язки з іншими виробниками, постачальниками і споживачами) є *«ключовими компетенціями»* лише даного підприємства. Вони забезпечують підприємству стратегічні конкурентні переваги.

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ Ф. КОТЛЕРА

Відомий американський економіст і фахівець у галузі маркетингу Ф. Котлер класифікував конкурентні стратегії, виходячи з частки ринку, що належить підприємству.

Частка підприємства на ринку розраховується шляхом ділення обсягу товарів, що продається (постачається, виробляється) або придбавається (споживається, використовується)

певним підприємством (у грош. од.), на загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту на ринку (в грош. од.).

Конкурентні стратегії, орієнтовані на частку ринку, за своєю природою є войовничими, спрямованими на перехоплення ринку у конкурентів. Чому? Причин, як мінімум, дві.

Перша: *частка ринку відображає конкурентну позицію підприємства*, фіксує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливості впливати на обсяг і структуру попиту та пропозиції, ціни й динаміку ринку в цілому. Це результат конкурентної боротьби підприємств на ринку.

Друга: *між часткою підприємства на ринку та прибутковістю господарської діяльності існує безпосередній зв'язок*. Він зображується у вигляді U-кривої, яка свідчить, що шанси отримати прибуток є не тільки у великих підприємств із високою часткою ринку, а й у малих спеціалізованих підприємств (фірм). Перші перемагають за рахунок цінового лідерства (низьких витрат) або добре сконцентрованої стратегії. Другі використовують можливості концентрації на сегменті. Середня позиція є небезпечною: маючи значну частку ринку, але не маючи унікальної (диференційованої) продукції і переваг у ціноутворенні, можна стати неприбутковим підприємством.

Різновидами конкурентних стратегій фірми є:

Стратегія «лідера», який посідає домінуюче місце на ринку. Він може діяти так: а) розширити ринок за рахунок пошуку нових способів використання товару, збільшення інтенсивності використання товару, залучення нових споживачів; б) забезпечити захист своєї частки ринку; в) збільшити частку ринку методами агресивного маркетингу.

Стратегія «того, хто кидає виклик» характерна для підприємства, яке бажає зайняти найвигідніше місце на ринку. Це війна, і підприємство йде в наступ на «лідера». Його можливі дії:

а т а к а на позиції лідера: *флангова атака* слабких позицій лідера; *фронтальна атака* по найміцніших позиціях лідера; спроби оточення (наступ по всіх можливих напрямках);

о б х і д н і м а н е в р и (наступ на ресурсні ринки лідера); *партизанська війна* та наступ на всі ринкові позиції лідера.

Менш войовничими на ринку є фірми, частка яких незначна.

Стратегія «прямування за лідером» притаманна підприємству з невеликою часткою ринку, яке узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів або копіює їх.

Стратегія «спеціаліста» – це стратегія підприємства, яке виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку (споживачів) і діє лише в їх межах.

У багатьох випадках орієнтація підприємства на завоювання більшої частки ринку є виправданою і дає йому потрібні фінансові результати (зростання прибутковості бізнесу). Утім, уважати її єдиним способом виживання і тим більше перемоги над конкурентами не можна. Багато підприємств зараз досягають конкурентних переваг, контролюючи незначну частку ринку, але знаходячи на ньому свою «нішу» і використовуючи інші прийоми ведення бізнесу.

Тема 6. Розроблення та реалізація маркетингової стратегії підприємства

П л а н

1. Сучасна концепція маркетингу. Стратегічний та операційний маркетинг.

2. Сутність і види маркетингових стратегій. Взаємозв'язок маркетингової стратегії з корпоративною стратегією. Стратегії вибору цільового ринку.

3. Маркетингові стратегії відповідно до складових комплексу маркетингу: товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія розповсюдження товарів; стратегія просування.

4. Матриця І. Ансоффа «можливості по товарах/ринках» та її використання у стратегуванні. Стратегічне позиціонування підприємства на ринку.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть відмінності між стратегічним та операційним маркетингом.

2. З якою метою підприємства розробляють маркетингову стратегію? Які основні етапи розроблення такої стратегії?

3. Чому маркетингову стратегію підприємства нерідко ототожнюють з конкурентною стратегією?

4. Опишіть алгоритм розроблення стратегії вибору цільового ринку.

5. Опишіть алгоритм розроблення товарної стратегії підприємства.

6. Які чинники потрібно брати до уваги при розробленні цінової стратегії фірми?

7. Чи потрібна підприємству самостійна стратегія просування продукції? Можливо, достатньо оперативних дій на ринку?

8. Як здійснити стратегічне позиціонування підприємства на ринку?

Тема реферату

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ВІЙНИ: ЗАСОБИ ВЕДЕННЯ ТА НАСЛІДКИ.

Практичне завдання

Найдіть у друкованих ЗМІ (газетах, журналах) або в Інтернеті рекламні повідомлення, які відповідають різним концепціям маркетингу. Чи правильно рекламодавець розмістив рекламу?

Тестові запитання

1. Як називається професійна діяльність у сфері ринку, пов'язана з пошуком покупців, встановленням їх потреб, розробкою відповідних товарів, просуванням їх на ринок, стимулюванням продажів?

- а) менеджмент;
- б) маркетинг;
- в) управління фінансами;
- г) страхування бізнесу;
- д) рекламування бізнесу.

2. Яка концепція маркетингу характеризує орієнтованість підприємства на задоволення розумних, здорових потреб покупців, захист і поліпшення навколишнього середовища?

- а) вдосконалення виробництва;
- б) вдосконалення товару;
- в) інтенсифікації комерційних зусиль;
- г) соціально-етичного маркетингу;
- д) творчого маркетингу.

3. Як називається маркетинг підприємства, спрямований на вибір товарних ринків, на яких у підприємства є явна конкурентна перевага, опрацювання стратегій і програм діяльності на кожному з таких ринків?

- а) тактичний;
- б) стратегічний;
- в) операційний;
- г) творчий;
- д) інтегрований.

4. Як називається діяльність з метою отримання визначеного обсягу продажу на конкретних цільових ринках?

- а) аналіз маркетингового середовища підприємства;
- б) аналіз потреб покупців і визначення базового ринку;
- в) сегментація ринку на мікро- і макрорівні;
- г) операційний маркетинг;
- д) стратегічний маркетинг.

5. Як називається стратегія підприємства щодо поліпшення якості товарів, які пропонуються ринку?

- а) цінова;
- б) збутова;
- в) товарна;
- г) рекламна;
- д) просування.

6. Яку іншу назву має матриця І. Ансоффа?

- а) «зростання – частка ринку»;
- б) «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»;
- в) «значення виробництва – конкурентоспроможність»;
- г) «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»;
- д) «можливостей по товарах/ринках».

7. Яку із стратегій, запропонованих у матриці І. Ансоффа, доцільно обрати для збільшення збуту існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою прийомів агресивного маркетингу?

- а) розвитку ринку;
- б) проникнення на ринок;
- в) розроблення нових продуктів;
- г) диверсифікації;
- д) виведення продукту з ринку.

8. Яку із стратегій реалізує підприємство, якщо орієнтується на масове виробництво, масове стимулювання збуту й масове просування одного й того самого товару/послуги для всіх споживачів?

- а) недиференційованого маркетингу;
- б) диференційованого маркетингу;
- в) концентрованого маркетингу;
- г) індивідуалізованого маркетингу;
- д) ефективного маркетингу.

9. Яку стратегію реалізує підприємство, зосередивши свою діяльність на одному ринковому сегменті?

- а) недиференційованого маркетингу;
- б) диференційованого маркетингу;
- в) концентрованого маркетингу;
- г) індивідуалізованого маркетингу;
- д) ефективного маркетингу.

10. Яку стратегію реалізує підприємство, зосередивши свою діяльність на задоволенні потреб одного споживача?

- а) недиференційованого маркетингу;
- б) диференційованого маркетингу;

- в) концентрованого маркетингу;
- г) індивідуалізованого маркетингу;
- д) ефективного маркетингу.

Список рекомендованої літератури

Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2014. 360 с.

Катаєв А. В. Маркетинг: навч. посіб. Харків: Видавничий центр «Діалог», 2016. URL: https://www.academia.edu/32179097/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA

Крикавський Є., Данько Т., Ярошевич Н. Маркетинг та менеджмент: навч. посіб. / ред. С. В. Князь. Львів: Львівська політехніка, 2016. 95 с.

Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 523 с.

Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / ред. Н. В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 251 с.

Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/1787/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.pdf>

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Лекторіум

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг у широкому розумінні слова – це філософія дій, значуща для будь-якої організації, яка має на меті задоволення потреб покупців. Маркетинг не обмежується підприєм-

ницькою діяльністю, а може поширюватися на функціонування некомерційних організацій, ідеї, послуги, окремих людей (політиків, спортсменів, відомих артистів) і навіть регіони. У більш вузькому розумінні маркетинг трактується як напрям діяльності підприємства (бізнес-організації), пов'язаний із вивченням ринку, конкретних потреб і запитів споживачів та орієнтацією на них товарів і послуг, що виробляються. Згідно із сучасною концепцією маркетингу підприємство забезпечить реалізацію продукту, якщо спочатку виявить потреби своїх покупців (цільових ринків), створить попит і задовольнить його більш ефективними та продуктивними засобами, ніж конкуренти.

Розрізняють два напрями маркетингової діяльності підприємства – стратегічний і операційний.

Стратегічний маркетинг – це аналітичний етап маркетингової діяльності. Він спрямований на вибір товарних ринків, на яких у підприємства є явна конкурентна перевага, а також на опрацювання стратегій і програм діяльності на кожному з таких ринків.

Операційний маркетинг – це вже активний процес з метою отримання визначеного обсягу продажу на конкретних цільових ринках. Практична діяльність маркетологів будується відповідно до *комплексу маркетингу*. Його утворюють основні інструменти маркетингу, а саме: продукт підприємства, його ціна, збут та просування на ринок. Використовуючи комплекс маркетингу, підприємство може впливати на покупців: зацікавлювати їх своєю продукцією, схилити до покупок, робити з них лояльних і постійних покупців.

Маркетингова стратегія підприємства – це довгостроковий план досягнення підприємством своїх ринкових цілей. Основними етапами розроблення маркетингової стратегії є: дослідження стану ринку; аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку; постановка цілей у сфері маркетингу; сегментування ринку та вибір цільового ринку; аналіз стратегічних альтернатив і вибір маркетингової стратегії для цільового ринку; позиціонування підприємства та його товарів/послуг на цільовому ринку; попередня економічна оцінка реалізації стратегії.

Важливим інструментом стратегічного маркетингу є **сегментація ринків підприємства** – поділ на групи споживачів (сегменти) певних товарів і послуг відповідно до якісних особливостей їхніх потреб і попиту. Завдання маркетологів – напрацювати критерії сегментації ринку, методики орієнтування підприємства на конкретні вимоги та вподобання споживачів, а також виявити **цільовий ринок (сегмент) підприємства** – найбільш вигідний для нього сегмент (або декілька сегментів, або весь ринок) з точки зору прибутків, надійності збуту, наявності конкурентних переваг, перспектив розвитку, відібраний підприємством для маркетингового вивчення, розроблення та подальшої маркетингової діяльності.

Основними стратегіями вибору цільового ринку (охоплення ринку) є:

стратегія недиференційованого маркетингу – орієнтація на масове виробництво, масове стимулювання збуту й масове просування одного й того ж товару/послуги для всіх споживачів одночасно;

стратегія диференційованого маркетингу – вибір підприємством кількох сегментів ринку, для кожного з яких розробляється своя маркетингова програма дій та свій комплекс маркетингу;

стратегія концентрованого маркетингу – зосередження маркетингової діяльності на одному ринковому сегменті;

стратегія індивідуалізованого маркетингу – зосередження маркетингової діяльності та задоволенні потреб одного споживача.

Не менш важливим є розроблення стратегій відповідно до комплексу маркетингу. Такими стратегіями є:

товарна стратегія – довгостроковий курс підприємства щодо формування, удосконалення й поліпшення привабливості товарів, які пропонуються ринку: розроблення нових продуктів; вилучення з виробництва застарілих продуктів; постійного оновлення асортименту та номенклатури продукції, що випускається, та ін. В умовах динамічного ринкового середовища товарна стратегія має бути інноваційною, спрямованою на

виведення на ринок нового товару;

цінова стратегія – з орієнтацією на витрати виробника; з орієнтацією на споживачів (насамперед їхню купівельну спроможність); з орієнтацією на конкурентів та ін. Конкретні завдання цінової стратегії розв’язують, використовуючи необхідні методи ціноутворення;

стратегія розповсюдження товарів – прийняття рішень щодо фізичного переміщення і передавання власності на товар або послуги від виробника до споживача, включаючи транспортування, збереження та укладення угод; вибору оптимальних каналів (оптової та роздрібної торгівлі) переміщення товарів до споживача; підвищення рівня обслуговування після реалізації; розроблення заходів щодо зниження витрат на доставку продукту тощо;

стратегія просування – створення і підтримування постійних зв’язків між підприємством і ринком із метою збільшення продажу шляхом пристосування ринку під продукт. Комплекс просування включає: рекламу, персональне просування, публічні відносини (*public relations* – *PR*), стимулювання продажу товару.

Одним з найбільш використовуваних прийомів розроблення та класифікації маркетингових стратегій є **матриця І. Ансофа (Igor H. Ansoff) «можливостей по товарах/ринках»**. Матриця якнайліпше ілюструє визначення масштабу і напрямів майбутньої діяльності підприємства з урахуванням корпоративної стратегії інтенсивного (динамічного) зростання, етапу життєвого циклу товару (новий, старий) та особливостей ринку (новий, старий). Будь-яке підприємство спочатку реалізує внутрішні можливості зростання, і тільки потім розпочинає зовнішнє зростання.

Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення збуту існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою прийомів агресивного маркетингу. Така стратегія найбільш доцільна на зростаючих і ще не насичених ринках.

Стратегія розвитку ринку означає збільшення збуту шляхом виходу з існуючими товарами на нові ринки: в інші ре-

гіони, на нові (незайняті) сегменти існуючих ринків, пошук нових сфер використання продукції, що виражається.

Стратегія розвитку продукту (розроблення нових продуктів) полягає у прагненні фірми збільшити збут шляхом виведення на існуючі ринки нових або вдосконалених товарів. Стратегія реалізується, якщо є технологічні можливості інноваційної діяльності.

Стратегія диверсифікації пов'язана з розробленням нових видів товарів або послуг з одночасним освоєнням нових сегментів ринку.

Аналіз можливостей фірми щодо охоплення того чи іншого ринку, як правило, супроводжується запитанням: як саме і коли виходити на ринок? Які маркетингові стратегії для цього обрати? Залежно від конкурентної ситуації в бізнесі М. Б. Ліберман (Marvin B. Lieberman) і Д. Б. Монтгомері (David B. Montgomery) класифікували всіх учасників ринку на «піонерів» ринку, їхніх «найближчих» та «пізніх послідовників».

«Піонери» є першопрохідцями і фактично відкривають ринок для споживачів, спираючись на інновації. Як технологічні лідери вони завойовують ринок і переконують споживачів у перевагах свого товару ще на етапі розробки нового товару, НДДКР. Але бути «піонерами» затратно.

«Найближчі послідовники» у «піонерів» з'являються тоді, коли ринок уже переконався у значущості нової продукції, має потенціал для зростання, а підприємство здатне утримувати стабільну частку на ринку. Однак становище «найближчих послідовників» залежить від їх конкурентоспроможності та фінансових ресурсів. Такі підприємства можуть претендувати як на позицію «піонера» і пропонувати ринку власні розробки нових товарів, так і на роль «пізніх послідовників».

«Пізні послідовники» можуть запізнитися з виходом на ринок. Але у них є час краще вивчити потреби споживачів, проаналізувати досвід тих, хто йдуть першими, не припуститися їхніх помилок, менше витратити коштів на вихід на ринок, урешті-решт, знайти свої власні переваги та обійняти певну частку ринку.

Тема 7. Розроблення та реалізація кадрової стратегії підприємства

П л а н

1. Поняття «персонал» і «кадри». Аудит персоналу як початкова стадія розроблення кадрової стратегії підприємства.
2. Взаємозв'язок кадрової стратегії з життєвим циклом працівника в організації, життєвим циклом підприємства та корпоративною стратегією.
3. Діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках праці.
4. Види кадрових стратегій.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке персонал і кадри підприємства?
2. З якою метою проводиться аудит персоналу?
3. Що таке життєвий цикл працівника на підприємстві?
4. Чи існує зв'язок життєвого циклу підприємства і життєвого циклу працівника на підприємстві?
5. У чому полягає взаємозв'язок кадрової стратегії підприємства і корпоративної стратегії?
6. Чому кадрова стратегія підприємства на внутрішньому ринку праці є закритою?
7. Яку стратегію має обрати підприємство на зовнішньому ринку праці? У чому буде полягати її відкритість?
8. Здійсніть порівняльний аналіз основних кадрових стратегій підприємства за обраними вами критеріями.

Практичні завдання

1. Ознайомтеся з результатами дослідження консалтин-

гової компанії Gallup «Стан глобальної робочої сили», опублікованими у статті: Just 15% of employees are engaged. The rest lose \$7 trillion in productivity¹⁰.

Як ви вважаєте, чому тільки 15% працівників у всьому світі (опитуванням охоплено 155 країн) відчувають себе зайнятими своєю роботою? Цей показник є різним по країнах, але ніколи не перевищував 40%.

Як залучити працівників до роботи, підвищити їх продуктивність праці і не допустити втрачених вигід?

2. Американський концерн General Electric у 2020 р. скорочує приблизно 13 000 співробітників підрозділу, що займається виробництвом авіаційних двигунів для Boeing і Airbus. Ці компанії згортають виробництво на тлі припинення польотів сотень літаків у зв'язку з обмеженнями на пересування через пандемію коронавірусу¹¹.

Поясніть, яку кадрову стратегію реалізує GE. Чи вважаєте ви її доцільною?

3. Більшість університетів наймають на роботу викладачів, які здобули освіту, закінчили аспірантуру або докторантуру в цьому ж навчальному закладі. Має місце так званий *академічний інбридинг* (англ. *inbreeding*, від *in* – «усередині» і *breeding* – «розведення», що в біології означає схрещування близькороднених форм у межах однієї популяції організмів – тварин або рослин). До основних недоліків академічного інбридингу відносять його негативний вплив на викладацьку діяльність та її професійні стандарти, а також на наукову продуктивність: в університеті виникають локальні правила виконання наукових робіт, підтримуються теми досліджень, часто обумовлені приватними інтересами окремих науковців. Така практика засуджується у розвинених країнах, але все одно використовується. Високий рівень інбридингу характерний для університетів

¹⁰ URL: <https://www.consultancy.uk/news/17247/just-15-of-employees-are-engaged-the-rest-lose-7-trillion-in-productivity>

¹¹ General Electric скоротить 13 000 співробітників з підрозділу авіабудування. URL: <https://mind.ua/news/20210607-general-electric-skorotit-13-000-spivrobitnikiv-z-pidrozdiluvannya>

Іспанії (95 %), Португалії (80 %), Франції, Мексики, Кореї, Китаю, національних університетів Японії, де подібний досвід вважають нормальним. У Швеції і Норвегії викладачі рідко залишають той ВНЗ, у якому здобули свою першу позицію. Навпаки, рівень інбридингу у США не перевищує 20 %. У Німеччині дана ситуація взагалі неможлива: до недавніх реформ не можна було здобути позицію доцента в тому університеті, де викладач до цього працював, а позицію професора – там, де займав позицію доцента¹².

Сформулюйте своє ставлення до проблеми академічного інбридингу.

Тестові запитання

1. Який з показників персоналу підприємства належить до якісних показників?

- а) загальна кількість працівників;
- б) облікова кількість штатних працівників у цілому по підприємству;
- в) явочна кількість працівників;
- г) середньооблікова кількість працівників;
- д) коефіцієнт плинності персоналу.

2. Який з показників персоналу підприємства належить до кількісних показників?

- а) середня кількість працівників у еквіваленті повної зайнятості;
- б) коефіцієнт вибуття персоналу;
- в) коефіцієнт плинності персоналу;
- г) коефіцієнт відновлення персоналу;
- д) коефіцієнт постійності кадрів.

3. Що таке даунифтинг?

- а) найм працівника на підприємство;

¹² Сивак Е. В., Юдкевич М. М. Академический инбридинг: за и против. *Вопросы образования*. 2009. № 1. С. 171–172.

- б) звільнення працівника за ініціативою роботодавця;
- в) перехід працівника на посаду з меншою винагородою і меншими стресами заради отримання більшої кількості часу на власні захоплення або на сім'ю;
- г) підвищення кваліфікації працівника;
- д) режим простою на підприємстві.

4. Про реалізацію якої кадрової стратегії свідчить активне залучення нових працівників на внутрішньому та зовнішньому ринку праці?

- а) про реалізацію стратегії розвитку трудового потенціалу;
- б) про реалізацію стратегії стабілізації трудового потенціалу;
- в) про реалізацію стратегії оптимізації трудового потенціалу;
- г) про реалізацію антикризової стратегії;
- д) про реалізацію з орієнтацією на конкретну виробничу ситуацію.

5. Яку з кадрових стратегій слід обрати підприємству, якщо є стійкий прогноз щодо надлишку працівників?

- а) розвитку трудового потенціалу;
- б) стабілізації трудового потенціалу;
- в) оптимізації трудового потенціалу;
- г) антикризову;
- д) з орієнтацією на конкретну виробничу ситуацію.

6. Яку з кадрових стратегій слід обрати підприємству, коли внутрішній попит на працю перевищує її внутрішню пропозицію?

- а) розвитку трудового потенціалу;
- б) стабілізації трудового потенціалу;
- в) оптимізації трудового потенціалу;
- г) аутстафінгу;
- д) аутсорсингу.

7. Який метод раціоналізації праці на підприємстві

означає розосередження робочої сили по підприємствах та філіях фірми, створення віртуальних робочих груп і підприємств?

- а) внутрішня гнучка зайнятість у межах підприємства;
- б) функціональна гнучкість;
- в) дистанційна гнучкість;
- г) перенавчання працівників;
- д) посилення соціальних гарантій.

8. Який метод раціоналізації праці на підприємстві передбачає взаємозамінюваність працівників, що володіють багатьма професійними навичками?

- а) внутрішня гнучка зайнятість у межах підприємства;
- б) функціональна гнучкість;
- в) дистанційна гнучкість;
- г) перенавчання працівників;
- д) посилення соціальних гарантій.

9. Як називається послуга кадрового агентства з пошуку, відбору й залучення перспективних молодих фахівців для роботи або проходження виробничої практики на підприємстві?

- а) скринінг;
- б) рекрутинг;
- в) хедхантинг;
- г) executive search;
- д) прелімінаринг.

10. Як називається послуга кадрового агентства з підбору кадрів за формальними вимогами (посада, освіта, досвід роботи, вік тощо) на масові спеціальності?

- а) скринінг;
- б) рекрутинг;
- в) хедхантинг;
- г) executive search;
- д) прелімінаринг.

Список рекомендованої літератури

Леонова Е. Стратегия управления персоналом: как ее составить + примеры. URL: <https://hurma.work/ru/blog/strategiya->

[upravleniya-personalom-kak-ee-sostavit-primery/](#)

Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf

Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ: КМ-Букс, 2018. 256 с.

Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Лекторіум

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Закордонні бізнес-консультанти мають широке та вузьке розуміння кадрової стратегії фірми. Погляд на кадрову стратегію фірми є широким, можна сказати, глобальним, якщо враховує світові тенденції розвитку бізнесу. Прикладом такого підходу є дослідження консалтингової фірми PwC «Персонал майбутнього» (2019 р.), у якому проаналізовано чотири можливі «світи праці» на 2030 рік: Червоний Світ, Блакитний Світ, Зелений Світ і Жовтий Світ, кожний з яких формує свій попит на робочу силу, свої вимоги до працівників і відповідні кадрові стратегії роботодавців¹³.

Погляд на кадрову стратегію є вузьким і прагматичним, коли вона орієнтується на поточний стан та повсякденні завдання бізнес-організації. У такому контексті **кадрова стратегія бізнес-організації**, по-перше, повинна враховувати зміст кадрової діяльності (HR-системи) бізнес-організації відповідно до *життєвого циклу працівника в організації*, тобто включати:

¹³ Workforce of the Future. The competing forces shaping 2030. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

планування персоналу; набір, відбір і прийом працівників на роботу; професійну орієнтацію та адаптацію; організацію праці; оцінку результатів роботи персоналу (атестація); оплату праці; підвищення кваліфікації та рівня професійності; організацію вибуття персоналу.

По-друге, кадрова стратегія має спиратися на потреби бізнесу відповідно до етапу *життєвого циклу бізнес-організації* (рівня зрілості бізнесу), його сильних і слабких сторін. Наприклад, модель бізнесу СММ (Capability Maturity Model, або модель зрілості можливостей/ повноти потенціалу) пропонує п'ять рівнів зрілості бізнесу. Існує навіть спеціальний стандарт HR СММ, що показує, яким має бути HR на тій чи іншій стадії зрілості компанії.

По-третє, і це головне, кадрова стратегія бізнес-організації має відповідати *корпоративній стратегії*.

Так, реалізуючи корпоративну стратегію інтенсивного (динамічного) зростання, організація має вповаджувати ***стратегію розвитку трудового потенціалу***. Для її реалізації вдаються до таких заходів:

- 1) залучення нових працівників на внутрішньому ринку праці;
- 2) найм нових працівників через кадрові агентства;
- 3) ефективне командоутворення;
- 4) створення ефективної системи мотивації;
- 5) формування сприятливого психологічного клімату;
- 6) заходи з підвищення кваліфікації працівників;
- 7) заходи з кар'єрного зростання.

Якщо корпоративною є стратегія помірною зростання, у кадровій сфері доцільною буде ***стратегія стабілізації трудового потенціалу***. На практиці це означає використання методів раціоналізації праці:

- а) внутрішня гнучка зайнятість у межах підприємства: праця неповний робочий день або тиждень; розподіл робочого місяця між кількома працівниками, які працюють почергово; тимчасова зайнятість для виконання конкретного обсягу роботи; робота на дому; самозайнятість;

б) функціональна гнучкість – взаємозамінюваність працівників, що володіють багатьма професійними навичками;

в) дистанційна гнучкість – оптимальне розосередження робочої сили по підприємствах та філіях фірми, створення віртуальних робочих груп і підприємств;

г) перенавчання працівників;

д) посилення соціальних гарантій.

Корпоративна стратегія скорочення обумовлює необхідність *кадрової стратегії оптимізації трудового потенціалу*, а в багатьох випадках – кадрової *антикризової* стратегії. Практичними заходами будуть:

1) збереження працівників, які відповідають програмі реорганізації фірми та майбутнім напрямам її діяльності;

2) перекваліфікація решти працівників;

3) масові звільнення працівників з наданням допомоги в працевлаштуванні;

4) стимулювання працівників до дострокового виходу на пенсію.

Найбільш жорсткою по відношенню до працівників є кадрова стратегія оптимізації трудового потенціалу, яка супроводжується масовими звільненнями працівників.

Якщо ж корпоративна стратегія є *змішаною*, то кадрова стратегія організації орієнтується на конкретну ситуацію в бізнесі.

Тема 8. Розроблення та реалізація фінансової стратегії підприємства

П л а н

1. Поняття і види фінансової стратегії.
2. Фінансовий аналіз як основа розроблення ефективної фінансової стратегії підприємства.
3. Оцінка вартості бізнесу.
4. Стратегічне балансування діяльності підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке фінансова стратегія? Як фінансова стратегія пов'язана з корпоративною стратегією?
2. Чому при розробленні фінансової стратегії слід провести детальний фінансовий аналіз діяльності підприємства?
3. Що таке фінансова стійкість підприємства? Які показники її характеризують?
4. Що таке платоспроможність підприємства? Які показники її характеризують?
5. Що таке ліквідність підприємства? Які показники її характеризують?
6. Що таке рентабельність підприємства? Які показники її характеризують?
7. Чому для підприємства важливо одержати кредитний рейтинг?
8. Як оцінити вартість бізнесу підприємства?
9. Що означає стратегічне балансування діяльності підприємства?

Практичне завдання

Здійсніть фінансовий аналіз підприємства, яке публікує відкриту фінансову звітність. Яку фінансову стратегію вона, на ваш погляд, реалізує?

Тестові запитання

1. Яка з фінансових стратегій підприємства відповідає корпоративній стратегії інтенсивного зростання?
 - а) фінансового забезпечення помірному зростанню бізнесу;
 - б) антикризова;
 - в) з орієнтацією на конкретну ситуацію в бізнесі;
 - г) фінансової підтримки інтенсивного зростання бізнесу;
 - д) сталого зростання бізнесу.

2. *Яка із фінансових стратегій відповідає корпоративній стратегії помірною зростання?*

- а) фінансового забезпечення помірною зростання бізнесу;
- б) антикризова;
- в) з орієнтацією на конкретну ситуацію в бізнесі;
- г) фінансової підтримки інтенсивного зростання бізнесу;
- д) сталого зростання бізнесу.

3. *Яка із фінансових стратегій відповідає корпоративній стратегії скорочення?*

- а) фінансового забезпечення помірною зростання бізнесу;
- б) антикризова;
- в) з орієнтацією на конкретну ситуацію в бізнесі;
- г) фінансової підтримки інтенсивного зростання бізнесу;
- д) сталого зростання бізнесу.

4. *Яка із фінансових стратегій відповідає змішаній корпоративній стратегії?*

- а) фінансового забезпечення помірною зростання бізнесу;
- б) антикризова;
- в) з орієнтацією на конкретну ситуацію в бізнесі;
- г) фінансової підтримки інтенсивного зростання бізнесу;
- д) сталого зростання бізнесу.

5. *Як називається здатність підприємства покривати власними коштами довгострокову і короткострокову заборгованість?*

- а) ліквідність;
- б) платоспроможність;
- в) фінансова стійкість;
- г) рентабельність;
- д) кредитний рейтинг.

6. *Як називається здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання тими активами, які швидше за інших перетворюються на готівку?*

- а) ліквідність;
- б) платоспроможність;
- в) фінансова стійкість;
- г) рентабельність;
- д) кредитний рейтинг.

7. Як називається думка певного рейтингового агентства стосовно загальної кредитоспроможності позичальника з урахуванням факторів ризику?

- а) ліквідність;
- б) платоспроможність;
- в) фінансова стійкість;
- г) рентабельність;
- д) кредитний рейтинг.

8. Який з фінансових показників характеризує фінансову стійкість підприємства?

- а) коефіцієнт автономії;
- б) загальний коефіцієнт покриття;
- в) коефіцієнт поточної ліквідності;
- г) проміжний коефіцієнт покриття;
- д) коефіцієнт абсолютної ліквідності.

9. Який із фінансових показників характеризує рентабельність підприємства?

- а) загальний коефіцієнт покриття;
- б) коефіцієнт поточної ліквідності;
- в) проміжний коефіцієнт покриття;
- г) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- д) рентабельність підприємницької діяльності.

10. Який з методів оцінки вартості бізнесу виходить із припущення, що на ринку завжди є приблизно аналогічний випадок купівлі-продажу підприємства, який може бути скоригованим з урахуванням особливостей проведеної оцінки?

- а) витрат;
- б) капіталізації доходу;

- в) ринкового порівняння;
- г) визначення рентабельності підприємства;
- д) фінансового аналізу.

Список рекомендованої літератури

Базецька Г. І. Корпоративний облік та фінансовий аналіз для менеджерів: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 105 с.

Буняк Н. М., Курдельчук Р. І. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 196–200. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/34.pdf

Волошук Л. О., Науменко К. І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). С. 23–30. URL: <http://economics.opu.ua/ejoru/2017/No1/23.pdf>

Костирко Л. А., Костирко Р. О., Кукса І. М., Тарасенко І. О. Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид. переробл. і допов. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 465 с.

Лекторіум

ФІНАНSOVA СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансову стратегію визначають як:

– загальний напрям дій з ефективного використання фінансових ресурсів підприємства для досягнення місії, цілей і завдань; оптимальний напрям фінансового розвитку підприємства;

– генеральний план дій з оптимізації основних і оборотних коштів, розподілу прибутку, безготівкових розрахунків, податкової і цінової політики, політики в області

цінних паперів¹⁴;

– програму заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також фінансовими відносинами підприємства з контрагентами з метою забезпечення зростання його ринкової вартості¹⁵.

Фінансова стратегія посідає особливе місце в системі менеджменту та бізнес-моделі підприємства. Якщо маркетингова стратегія дає відповідь на питання «що і для кого?», кадрова стратегія – на питання «хто?», а виробнича стратегія – на питання «як?» виробляти продукцію/надавати послуги, то фінансова стратегія створює передумови для реалізації всіх функціональних стратегій і корпоративної стратегії в цілому. Саме фінансова стратегія забезпечує знаходження фінансових ресурсів розвитку підприємства, досягнення бажаних фінансових цілей та ефектів (мінімізації затрат і максимізації прибутку, забезпечення платоспроможності і фінансової стійкості підприємства, оптимізацію оподаткування, зростання ринкової вартості бізнесу тощо), узгоджує між собою решту функціональних стратегій. Головною ж метою фінансової стратегії є максимізація ринкової вартості бізнесу (підприємства) та підвищення ефективності діяльності бізнес-організації.

В основі розроблення фінансової стратегії лежить детальний аналіз фінансового стану підприємства. Це завдання, у першу чергу, для фахівців-аудиторів, які виконують таку роботу для фірм-замовників або потенційних кредиторів, інвесторів чи партнерів по бізнесу. Однак і економісти та менеджери повинні вміти оцінити фінансову стабільність своїх підприємств, порівнявши її з фінансовим станом конкурентів.

Фінансовий аналіз відбувається з використанням спеціальних відносних показників, які розраховуються шляхом

¹⁴ Фінансова стратегія підприємства. URL: [https:// read-bookz.net/book/124/3367.html](https://read-bookz.net/book/124/3367.html).

¹⁵ Буняк Н. М., Курдельчук Р. І. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 196–200. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/ 8_ukr/34.pdf

зіставлення окремих статей бухгалтерського балансу підприємства, звіту про фінансові результати та інших форм фінансової звітності за відповідний період часу. Насамперед розраховуються основні показники фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності фірми.

Так, ступінь **фінансової стійкості** підприємства показує його залежність (чи, навпаки, незалежність) від зовнішніх, позикових коштів. Для її визначення використовуються показники: коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів; коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів; коефіцієнт реальної вартості основних коштів у майні підприємства; коефіцієнт нагромадження амортизації; чисті оборотні кошти; власні чисті оборотні кошти; власні оборотні кошти; коефіцієнт маневреності.

Платоспроможність підприємства означає його здатність покривати власними коштами всі запозичення, тобто і довгострокову, і короткострокову заборгованість. Основний показник – коефіцієнт платоспроможності (він же – коефіцієнт автономії).

Ліквідність підприємства характеризує його здатність погашати короткострокові зобов'язання тими активами, які швидше за інших перетворюються на готівку (оборотними активами). Ліквідність оцінюють: загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності); проміжний коефіцієнт покриття (коефіцієнт критичної ліквідності); коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Важливим показником фінансового стану підприємства є його **кредитний рейтинг**. Це думка певного рейтингового агентства щодо загальної кредитоспроможності позичальника або його кредитоспроможності щодо конкретних фінансових зобов'язань, яка базується на відповідних факторах ризику. Методики провідних світових рейтингових агентств, таких як Moody's Investors Service (Moody's), Standard & Poor's (S&P), Fitch Ratings, найчастіше полягають у тому, що на підставі результатів дослідження діяльності позичальників, а також зовнішніх умов позичальник або його боргові зобов'язання відносять до того чи іншого класу, який і відображає відповідний кредитний рейтинг. Одержання кредитного рейтингу дає бізнес-

організації можливості: 1) привернути увагу іноземного інвестора, для якого кредитний рейтинг емітента – це своєрідний «паспорт якості», що дозволяє укладати з підприємцем інвестиційну угоду; 2) знизити витрати фінансування, збільшити обсяги та подовжити терміни позик; 3) поліпшити переговорні позиції при отриманні товарних кредитів або відстрочок по платежах за товари та послуги; 4) заявити про свою кредитоспроможність і фінансове становище.

Рентабельність підприємства відображає ступінь дохідності підприємства. Її, як правило, аналізують за такими показниками: рентабельність усіх капіталів; рентабельність власного капіталу; рентабельність підприємницької діяльності; рентабельність продажів; чиста рентабельність.

Реальна фінансова стійкість підприємства добре виявляється під час його купівлі-продажу та **оцінки вартості бізнесу**. Для цього застосовуються метод витрат, метод капіталізації доходів і метод ринкового порівняння.

За **методом витрат** активи підприємства оцінюються за окремими групами. Сума отриманих оцінок дає уявлення про вартість підприємства без урахування його пасиву.

При використанні **методу капіталізації доходу** проводиться аналіз діяльності підприємства за кілька попередніх років, потім прогнозується рівень доходу підприємства в майбутньому, який за допомогою дисконтування порівнюється з поточним.

Застосування **методу ринкового порівняння** виходить із припущення, що на ринку завжди є приблизно аналогічний випадок купівлі-продажу підприємства, який може бути скоригованим з урахуванням особливостей проведеної оцінки. Якщо на даному ринку прецедент знайти не вдалося, для зіставлення вибирається ринок, близький до того, на якому діє оцінюване підприємство.

Фінансовий аналіз лежить в основі розроблення фінансової стратегії та управління фінансовою стійкістю, платоспроможністю та ліквідністю фірми. Менеджерам доцільно звернути увагу на:

- пошук ефективних шляхів забезпечення підприємства необхідними грошовими ресурсами. Основними джерелами фінансових ресурсів є: статутний та акціонерний капітал; грошові доходи, надходження і нагромадження в результаті здійснення

господарської діяльності бізнес-організації; надходження коштів від кредитно-банківської системи (наприклад, довгострокові та короткострокові кредити); бюджетні ресурси (бюджетне фінансування); пайові внески членів кооперативів та ін.;

- методики підготовки фінансових планів (бюджетів), тобто документів, у яких визначаються витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття;

- методи розроблення ефективних структурних пропорцій капіталу підприємства, тобто оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом; формування оптимальної структури майна підприємства, а також дивідендної політики та ін.;

- здійснення фінансових операцій в умовах цифровізації економіки.

Тема 9. Розроблення та реалізація міжнародної стратегії підприємства

П л а н

1. Особливості виходу підприємства на міжнародні ринки та інтернаціоналізації його стратегії. Етапи інтернаціоналізації. Поняття і типи міжнародних/глобальних стратегій підприємства.

2. Стратегії міжнародної конкуренції М. Портера.

3. Стратегії професійного (ділового) партнерства. Міжнародні асоціації, ділові мережі та міжнародні стратегічні альянси підприємств.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що означає інтернаціоналізація бізнесу і стратегії підприємства?

2. Назвіть основні стадії інтернаціоналізації діяльності підприємства.

3. Якими є мотиви експортування та типи експортної поведінки підприємства?
4. Які чинники слід враховувати, розробляючи стратегію міжнародної діяльності підприємства?
5. Охарактеризуйте основні типи міжнародних/глобальних стратегій підприємства.
6. Які стратегії міжнародної конкуренції виокремлював М. Портер?
7. Як забезпечити національного товаровиробника у міжнародній конкуренції?
8. Що таке демпінг і антидемпінгове розслідування?
9. Що таке субсидований імпорт та антисубсидійна процедура?
10. Чому зростання імпорту може спричинити збитки національному виробнику? Коли проводиться спеціальне розслідування?
11. Які стратегії професійного міжнародного партнерства ви знаєте?
12. З якою метою створюються міжнародні асоціації та ділові мережі?
13. Які особливості мають міжнародні стратегічні альянси підприємств?

Тема реферату

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.

Практичне завдання

Ознайомтеся зі статтею: Петрик О. Пандемія нерівності та глобальних викликів. *Дзеркало тижня*. 2020. 10 квіт. URL: https://dt.ua/international/pandemiya-nerivnosti-ta-globalnih-viklikiv-344239.html?fbclid=IwAR1cdmGN-4c7it_ewZ121EJ_8_ttZauOW_UITL0h0FTVjTKbyaggbKIHmpzo

Поясніть, як епідемія коронавірусу вплинула на світову економіку. Які зміни відбуваються і ще відбудуться у зовнішньоекономічній діяльності підприємств?

Тестові запитання

1. На якій із стадій інтернаціоналізації діяльності перебуває підприємство, яке співпрацює із закордонними контрагентами, але ще не має власного виробництва за кордоном?

- а) на місцевій стадії розвитку;*
- б) на початковій стадії інтернаціоналізації;*
- в) на стадії розвитку до створення підприємств за кордоном;*
- г) на багатонаціональній стадії;*
- д) на стадії збільшення кількості виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж у шести країнах.*

2. На якій із стадій інтернаціоналізації діяльності перебуває підприємство, яке входить до складу ТНК?

- а) на місцевій стадії розвитку;*
- б) на початковій стадії інтернаціоналізації;*
- в) на стадії розвитку до створення підприємств за кордоном;*
- г) на багатонаціональній стадії;*
- д) на стадії збільшення кількості виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж у шести країнах.*

3. Яку міжнародну стратегію реалізує підприємство, яке діє переважно на внутрішньому ринку, а експорт розглядає лише як додаткову можливість свого розвитку?

- а) розширення діяльності підприємства;*
- б) адаптації;*
- в) національної організації;*
- г) глобальну;*
- д) скорочення діяльності підприємства.*

4. Яку міжнародну стратегію реалізує підприємство, виходячи на зовнішні ринки без будь-якої модифікації товару?

- а) розширення діяльності підприємства;*
- б) адаптації;*
- в) національної організації;*
- г) глобальну;*
- д) скорочення діяльності підприємства.*

5. Яку міжнародну стратегію реалізує підприємство, виходячи на зовнішні ринки з максимальною адаптацією до їх національних особливостей?

- а) розширення діяльності підприємства;
- б) адаптації;
- в) національної організації;
- г) глобальну;
- д) скорочення діяльності підприємства.

6. Яку міжнародну стратегію реалізує підприємство, яке орієнтується винятково на глобальний ринок?

- а) розширення діяльності підприємства;
- б) адаптації;
- в) національної організації;
- г) глобальну;
- д) скорочення діяльності підприємства.

7. Яку стратегію міжнародної конкуренції обрало підприємство, яке вступає у глобальну конкуренцію в широкому асортименті товарів шляхом диференціації або лідерства в зниженні витрат?

- а) глобального зосередження на конкретному сегменті галузі;
- б) зосередження в національному масштабі;
- в) захищеної ніші;
- г) глобальної конкуренції у широкому асортименті товарів;
- д) стратегію адаптації.

8. Яку стратегію міжнародної конкуренції обрало підприємство, яке концентрує свою діяльність у сегменті, де перешикоди глобальної конкуренції є незначними?

- а) глобального зосередження на конкретному сегменті галузі;
- б) зосередження в національному масштабі;
- в) захищеної ніші;
- г) глобальної конкуренції у широкому асортименті товарів;
- д) стратегію адаптації.

9. Яку стратегію міжнародної конкуренції обрало підприємство, яке використовує переваги національних ринків?

- а) глобального зосередження на конкретному сегменті галузі;
- б) зосередження в національному масштабі;
- в) захищеної ніші;
- г) глобальної конкуренції у широкому асортименті товарів;
- д) стратегію адаптації.

10. Яку стратегію міжнародної конкуренції обрало підприємство, яке враховує урядові обмеження інших країн на діяльність глобальних конкурентів?

- а) глобального зосередження на конкретному сегменті галузі;
- б) зосередження в національному масштабі;
- в) захищеної ніші;
- г) глобальної конкуренції у широкому асортименті товарів;
- д) стратегію адаптації.

Лекторіум

ОСОБЛИВОСТІ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЙОГО ДІЛОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Реалізуючи стратегію зростання, підприємство виходить на міжнародний ринок, тобто інтернаціоналізує свою діяльність. Це дозволяє:

– отримати доступ до найбільш перспективних НДДКР і наукових досліджень, зниження витрат виробництва на сировину, транспорт; в окремих регіонах – на зарплату, зменшення податкових виплат;

– наростити виробничі потужності, підвищити ефективність збутової діяльності шляхом створення відділень, філій і дочірніх підприємств;

– «погасити» сезонні коливання попиту на внутрішньому ринку;

– використати можливості державних програм підтримки, започаткованих у своїй країні або в країні перебування;

– компенсувати коливання валютного курсу, обійти митні тарифи або адміністративні обмеження імпорту.

Виокремлюють кілька стадій інтернаціоналізації діяльності підприємства:

1 – місцева стадія розвитку, що характеризується місцевим виробництвом;

2 – початкова стадія інтернаціоналізації, що відрізняється наявністю контактів за кордоном до моменту операцій закордонних дилерів і агентів;

3 – стадія розвитку, що передбачає всі види контактів із закордонними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном;

4 – стадія зростання, що означає наявність виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж в шести країнах;

5 – багатонаціональна стадія, що припускає створення транснаціональних компаній.

Вихід підприємства на міжнародний ринок, як правило, починається з експорту товарів у вигляді непрямого чи прямого експорту.

У разі *непрямого експорту*, спорадичного і нестабільного, підприємство організовує виробництво у своїй власній країні; закордонні поставки обробляються як поставки на внутрішній ринок; міжнародні операції доручаються іншим організаціям – місцевим комерційним фірмам, які ведуть справи з іноземними клієнтами, міжнародним торговельним компаніям або експортно-імпортним компаніям. Якщо перший експортний досвід виявився вдалим, може послідувати екстенсивний продаж на більшій кількості національних ринків. У результаті такого «тестування» ринків підприємство має відібрати для подальшої розробки найбільш перспективні ринки і найбільш прибуткові товари.

При *прямому експорті* всередині підприємства створюються спеціальні підрозділи, відповідальні за збут і експансію

на закордонних ринках. Продукція дедалі більше пристосовується до потреб закордонних покупців, хоча вітчизняні зразки ще продовжують залишатися як відправні.

Найвищим рівнем проникнення на зарубіжні ринки є *виробництво за кордоном* – у вигляді виготовлення виробів з частин і вузлів, вироблених у країні розташування фірми; контрактів на виробництво з місцевим виробником; ліцензійних угод з місцевим виробником; створення спільного підприємства; прямого інвестування та ін.

Вихід підприємства на ринки іншої держави залежить від досвіду міжнародної діяльності підприємства, його цілей і завдань і може набувати різних форм. Воно вимагає глибокого вивчення міжнародного середовища бізнесу, наприклад, за допомогою SLEPT- і PEST-аналізу.

Розробляючи *стратегію міжнародної діяльності*, підприємство повинно обов'язково врахувати:

1) основні економічні (ринкові) показники країни-партнера по бізнесу: стан попиту і пропозиції на найбільш важливих ринках; рівень цін; реальну і потенційну ємність ринків, їх доступність; стан і структуру конкуренції; реальних і потенційних конкурентів на ринках цієї країни; характер бізнес-мереж; вимоги до якості й безпеки товару, організації маркетингу та ін.;

2) політичну обстановку в країні-партнері, ступінь стабільності і передбачуваності її зовнішньої політики. Це пояснюється тим, що підприємницька діяльність за кордоном залежить від багатьох ризиків, пов'язаних саме з політичними факторами. Серед них такі: ризик *втрати власності* в разі націоналізації; ризик *неповного відшкодування інвестицій* іноземним інвесторам при введенні обмежень на зовнішньоекономічну діяльність та економічні зв'язки з іноземними партнерами; ризик *обмеження доступу на ринок*; ризик *невиконання зобов'язань* з боку партнера з незалежних від нього причин. Крім того, існують ризики *невідповідності* (неможливості швидко і без утрат перебудуватися при змінах в соціально-політичній системі або в умовах державного регулювання економіки), ва-

лютний, фінансовий і банківський ризику;

3) зовнішньоекономічну конкурентну політику держави. Остання зазвичай підтримує національного товаровиробника в його прагненнях вийти на міжнародні ринки. Фінансовими інструментами підтримки експорту є податкові пільги і субсидії. Водночас держава захищає внутрішній ринок від іноземної конкуренції, проводячи політику протекціонізму.

Протекціонізм може бути одностороннім, двостороннім і багатостороннім. *Односторонній* протекціонізм має місце, коли обмежувальні заходи (введення квот на імпорт, підвищені мита на товари тощо) встановлюються без узгодження і консультацій з іншою стороною. При *двосторонньому* протекціонізмі обмежувальні заходи вводяться двома сторонами, при *багатосторонньому* – кілька країн-імпортерів вводять однакові обмежувальні заходи. Протекціонізм зазвичай використовується менш розвиненими країнами проти більш розвинених з метою захисту і забезпечення умов для розвитку національних підприємств.

Характерною рисою протекціонізму є високі митні тарифи і мита, а також обмеження імпорту.

Митний тариф – це систематизований перелік мит, якими уряди обкладають деякі товари, що ввозяться в країну або вивозяться з неї.

Мито – це податок, що стягується державою за проведення через кордон країни товарів, майна, цінностей. Залежно від об'єкта оподаткування мита бувають: експортні, імпортні і транзитні (на товари, що перевозяться через територію країни транзитом).

Для захисту внутрішнього ринку використовуються *імпортні мита*. Вони збільшують ціну товару, що імпортується, і знижують його конкурентоспроможність на тому ринку, куди він постачається. Вітчизняні товари внаслідок цього отримують відносну цінову перевагу, а бюджет країни – додаткові надходження до дохідної частини.

Кількісні або так звані *нетарифні обмеження* – це встановлювані державою прямі адміністративні норми, що визначають кількість і номенклатуру товарів, дозволених до ввезення

або вивезення. Поряд із цим іноді обмежується коло країн, з яких ці товари можуть бути вивезені. Кількісні обмеження, таким чином, знижують конкуренцію на внутрішньому ринку з боку іноземних товарів, іноді вони застосовуються як заходи у відповідь на дискримінаційні дії інших країн.

Існує кілька видів кількісних обмежень:

- *контингування* – обмеження експорту та імпорту товарів певною кількістю або сумою на встановлений період;

- *квотування* – обмеження кількості (квота) експорту або імпорту товарів певного найменування. Специфічним типом квотування є *ембарго* – заборона на ввезення або вивезення певного виду товару або всіх товарів (незалежно від країни або в окремі країни);

- *ліцензування* – заборона вільного ввезення або вивезення без наявності ліцензії. Ліцензія видається на певну кількість товару і діє протягом зазначеного в ній періоду.

Крім кількісних обмежень зменшити присутність іноземного конкурента в країні можна, використовуючи митні та консульські формальності, внутрішнє оподаткування, вимоги дотримуватися певних стандартів якості, норм упаковки, маркування товару тощо.

Ступінь орієнтації підприємства на міжнародні ринки і переважання в її діяльності міжнародних операцій дозволяє зрозуміти еволюцію самого підприємства та його міжнародної стратегії.

Так, Кіген В. Дж. виділяє чотири різні організації і, відповідно, міжнародні стратегії підприємств:

- 1) **національна організація**: підприємство діє переважно на внутрішньому ринку, а експорт розглядається лише як додаткова можливість його розвитку;

- 2) **міжнародна організація**: процес інтернаціоналізації відбувається більш активно, але головним для підприємства залишається внутрішній ринок. Підприємство має етноцентричну орієнтацію і виходить з того, що методи, цінності, підходи та кадри, які використовуються в країні походження, можна

перенести в усі країни. Національний ринок «розширюється» до інтернаціонального без будь-якої модифікації товарів. Це – **стратегія «розширення» діяльності підприємства;**

3) **множинно-національна організація:** підприємство вважає, що кожен зарубіжний ринок є унікальним, а умовою успіху є максимальна адаптація до національних особливостей (**стратегія адаптації**). Множинно-національні підприємства на зарубіжних ринках є суб'єктами множинно-національної конкуренції. Вони конкурують з іншими множинно-національними підприємствами і місцевими підприємствами в індивідуальному порядку на кожному окремому ринку, незалежно від конкуренції на інших національних ринках;

4) **глобальна, або транснаціональна, організація:** таке підприємство більше не орієнтується на свою власну країну, його цікавить глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, підтримуваним аналогічними інструментами продажу і комунікації. Підприємство вважає, що ринки по всьому світу схожі й різні одночасно. Тому можна розробляти **глобальну стратегію**, що ґрунтується на схожості, яка долає локальні особливості, і в той же час адаптовану до них там, де це необхідно¹⁶.

Глобальні організації виступають суб'єктами глобальної конкуренції і змагаються на світовому ринку з іншими транснаціональними компаніями (ТНК). М. Портер виділяє такі стратегії міжнародної конкуренції:

1) **глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів** – спрямована на конкуренцію в світовому масштабі між виробниками певного асортименту товарів галузі. Перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства в зниженні витрат;

2) **глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі**, на якому підприємство веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі. Вибирається сегмент, де перешкоди глобаль-

¹⁶ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 347-348.

ної конкуренції незначні і де становище підприємства в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють такий самий асортимент;

3) *зосередження в національному масштабі* – шляхом використання переваг відмінностей національних ринків для створення цілеспрямованого підходу до конкретного національного ринку. В результаті досягається або диференціація, або мінімізація витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів;

4) *захищена ніша* – використовується у тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У подібному випадку підприємство будує свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження¹⁷.

Міжнародна стратегія підприємства буде ефективною, якщо матиме підтримку держави. Остання повинна економічно забезпечити національного товаровиробника на міжнародних ринках, захищаючи його від демпінгу, нелегітимного субсидування, масованого імпорту, контрабанди або «сірих» поставок товару іноземними конкурентами. Усі ці питання вивчаються в навчальних дисциплінах «Міжнародна економіка», «Міжнародний бізнес», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства».

¹⁷ Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. С. 282-286, 298-299.

Модуль 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ, МЕТОДИ Й ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГУВАННЯ

Тема 10.1. Інновації і креативність. Інноваційна діагностика підприємства

П л а н

1. Інновації і креативність. Дизайнерське мислення та його роль в інноваційному розвитку.
2. Концепція «підривних (проривних) інновацій» та «дилема інноватора» К. Крістенсена. Концепція «творчого руйнування» Р. Фостера і С. Каплан.
3. Інноваційна діагностика підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інновація? Які види інновацій вам відомі?
2. Як ви розумієте поняття «дизайнерське мислення»?
3. Поясніть сутність концепції «підривних інновацій». Як її використати на практиці?
4. З якою метою проводиться інноваційна діагностика підприємства? Яку роль вона відіграє у стратегуванні?
5. Сформулюйте алгоритм і назвіть основні показники для інноваційної діагностики підприємства.
6. Що таке інноваційний процес? Чим інновація відрізняється від новації?
7. Охарактеризуйте основні етапи інноваційного циклу.
8. У Законі України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40-IV) розрізняють інноваційний продукт та інноваційну продукцію. Чому? Дайте визначення інноваційного продукту та інноваційної продукції.
9. Охарактеризуйте модель закритих інновацій. Коли вона є доцільною?
10. Які переваги та недоліки має модель відкритих інновацій?

11. Опишіть основні етапи формування та еталонні типи моделі відкритих інновацій.

12. Що таке національна інноваційна система? Які її складові?

13. У чому полягають інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства?

14. Опишіть життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації. Чому він зображується за допомогою S-подібної кривої? Що таке технологічні розриви та коли вони виникають?

15. Які організаційні структури інноваційної діяльності ви знаєте?

Практичне завдання

Фахівці McKinsey Global Institute визначили 12 проривних технологій, які можуть кардинально змінити наше життя, бізнес і глобальну економіку до 2025 року. Серед них:

1. Мобільний Інтернет.
2. Штучний інтелект.
3. Інтернет речей.
4. Хмарні технології.
5. Удосконалена робототехніка.
6. Автономні автомобілі.
7. Геноміка нового покоління.
8. Збереження енергії.
9. 3D друк.
10. Покращені матеріали.
11. Нові методи розвідки та видобування нафти й газу.
12. Відтворювана енергія¹⁸.

Опишіть життєвий цикл проривної інновації. Які етапи він включає? Як проривні інновації впливають на ринок інноваційних продуктів на кожному з етапів свого розвитку?

¹⁸ 12 прорывных технологий, которые изменят мир. URL: <https://i-innomir.ru/posts/2066-12-proryvnyh-tehnologiy-kotorye-izmenyat-mir.html>

Список рекомендованої літератури

Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Москва: Альпина Пабlishер, 2018. 292 с.

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf.

Global Innovation Index 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>

Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35).

Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січ. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2. С. 172–182.

Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 9–11. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf.

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 2017. № 4 (31). С. 48–63.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Тема 10.2. Розроблення та реалізація інноваційної стратегії бізнес-організації

П л а н

1. Критерії вибору базової стратегії інноваційного підприємства.
2. Стратегія забезпечення технологічного лідерства.

3. Імітаційна стратегія інноваційного підприємства.
4. Стратегії наслідування лідера, копіювання дій лідера, удосконалення.
5. Венчурна стратегія інноваційного підприємства.
6. Проектна стратегія інноваційного підприємств.
7. Стартап як інноваційний проєкт та новостворене підприємство: поняття, види, стадії і стратегії розвитку.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. З якою метою розробляється інноваційна стратегія фірми (підприємства)?
2. За яких умов потрібно розробляти конкурентну інноваційну стратегію?
3. Порівняйте наступальну та оборонну стратегії. Як передбачити можливий момент початку атаки фірм-конкурентів? Які економічні наслідки це має?
4. Охарактеризуйте основні конкурентні інноваційні стратегії: стратегію випередження конкурентів, стратегію блокування та стратегію кооперації.
5. Що таке стратегія забезпечення технологічного лідерства?
6. Розкрийте особливості імітаційної стратегії інноваційного підприємства. За яких умов доцільно обрати стратегію наслідування лідера? Копіювання? Удосконалення продукції?
7. Що таке венчурна стратегія? Яку роль в її реалізації відіграють венчурні фірми і венчурні фонди? За яких умов бізнес-консультант має порекомендувати цю стратегію?
8. Що таке проектна стратегія фірми? Які методи експертизи та вибору оптимальних інноваційних проєктів повинен застосувати менеджер?
9. Що таке стартап? Назвіть основні етапи (стадії) його створення та впровадження.
10. Як фінансуються стартапи?

Практичне завдання

Знайдіть та проаналізуйте поточну інформацію щодо найбільш привабливих українських стартапів для інвесторів.

Тестові запитання

1. Як називається теоретична та експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань про основні закономірності розвитку природи, суспільства та людини?

- а) прикладні дослідження;
- б) фундаментальні дослідження;
- в) дослідно-конструкторські роботи;
- г) промислове освоєння нової продукції;
- д) виробництво і збут.

2. Як називається крива, яка графічно показує технологічні розриви між старою та новою технологіями?

- а) крива попиту;
- б) крива пропозиції;
- в) S-подібна крива;
- г) крива Філіпса;
- д) крива Лаффера.

3. Як називається стратегія досягнення цілей підприємства за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності?

- а) маркетингова;
- б) корпоративна;
- в) інноваційна;
- г) фінансова;
- д) кадрова.

4. Що характеризує підприємство, яке реалізує стратегію забезпечення технологічного лідерства?

- а) має сильні технологічну і конкурентну позиції;
- б) повністю повторює інноваційну ідею лідера галузі;

- в) покращує продукцію з метою зменшення її собівартості;
- г) здійснює реорганізацію своєї діяльності;
- д) поглинає інше підприємство.

5. *Що характеризує підприємство, яке реалізує стратегію наслідування лідера?*

- а) вносить суттєві зміни до інновації лідера, що приводить до інновації другої хвилі;
- б) поглинає інше підприємство;
- в) здійснює реорганізацію системи управління;
- г) покращує продукцію з метою зменшення її собівартості;
- д) повністю повторює інноваційну ідею лідера галузі.

6. *Як називаються тимчасові організаційні структури, зайняті розробкою, апробацією наукових ідей і технологій та доведенням їх до промислової реалізації?*

- а) венчурні фірми;
- б) венчурні фонди;
- в) інноваційні банки;
- г) страхові компанії;
- д) товарні біржі.

7. *Як називається стратегія, спрямована на використання в інноваційній діяльності підприємства капіталу ризикових дослідницьких компаній і підрозділів?*

- а) імітаційна;
- б) конкурентна;
- в) венчурна;
- г) удосконалення;
- д) технологічного лідерства.

8. *На якому з етапів розвитку стартапу відбувається пошук інвесторів?*

- а) на посівному (Pre-Seed stage);
- б) на етапі запуск (Startup Stage);
- в) на етапі зростання (Growth Stage);
- г) на етапі розширення (Expansion Stage);
- д) на етапі виходу (Exit Stage).

9. Скільки коштують стартапи, які називаються «єдинорогами»?

- а) понад 1 млн доларів;
- б) понад 10 млн доларів;
- в) понад 100 млн доларів;
- г) понад 1 млрд доларів;
- д) понад 10 млрд доларів.

10. Як називається фізична особа, яка вкладає власні кошти в стартап на початковому етапі та допомагає діловими зв'язками в обмін на частку в майбутньому підприємстві?

- а) бізнес-інкубатор;
- б) бізнес-акселератор;
- в) бізнес-ангел;
- г) венчурний фонд;
- д) краудфандинговий проєкт.

Список рекомендованої літератури

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35).

Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січ. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2. С. 172–182.

Путь стартапа: брошюра ФРИИ. URL: https://www.iidf.ru/upload/iblock/3b5/startup_way_2015.pdf.

Розроблення стартап-проєкту: методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 28 с. URL: http://kaf-pe.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/roz_startap_proektiv_met_vk.pdf.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Лекторіум
**ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ,
ІННОВАЦІЙНОГО ЦИКЛУ, ІННОВАЦІЙНОГО
ПРОДУКТУ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Інноваційний процес – це сукупність комплексних, постійно здійснюваних науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, які дозволяють підвищити економічну та соціальну ефективність використання факторів виробництва за рахунок їх більш раціонального поєднання, зростання якості або зниження вартості продукції (послуг).

Основними стадіями інноваційного процесу вважають:

а) зародження інноваційної ідеї внаслідок технологічного поштовху або під впливом попиту, а також спільного впливу технологічного розвитку й ринку;

б) втілення цієї ідеї в **новацію** (лат. – оновлення, зміна) – відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики тощо;

в) комерціалізацію – впровадження, застосування відкриття чи винаходу, виведення на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, в результаті чого новація стає **інновацією**, або нововведенням;

г) рутинізацію нововведення, тобто його реалізацію у стабільних умовах господарювання;

д) дифузію (тиражування) нововведення.

Створення, поширення та використання інновацій разом утворюють **інноваційний цикл**¹⁹:

- фундаментальні дослідження;
- прикладні дослідження;
- дослідно-конструкторські роботи;
- промислове освоєння;
- виробництво і збут.

Фундаментальні дослідження – теоретична та експе-

¹⁹ Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2014. С. 113-115.

риментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань про основні закономірності розвитку природи, суспільства та людини. Фундаментальні дослідження поділяються на теоретичні і пошукові. Результатом теоретичних досліджень стають наукові відкриття, обґрунтування нових понять і уявлень, створення нових теорій тощо. Завданням пошукових досліджень є відкриття нових методів створення виробів і технологій, нових властивостей матеріалів, сполук та ін.

Прикладні дослідження розкривають шляхи практичного використання результатів попередніх досліджень – як фундаментальних, так і прикладних, а також дослідно-конструкторських робіт, досвіду промислового освоєння, виробництва і навіть збуту (у подібній фірмі, галузі чи сфері діяльності). Завданням прикладних досліджень є розв'язання технічних проблем, уточнення незрозумілих теоретичних питань, одержання конкретних наукових результатів, які можуть використовуватися надалі.

Дослідно-конструкторські роботи є перехідною ланкою між науковими дослідженнями та промисловим виробництвом. Вони спрямовані на створення нових матеріалів, продуктів або пристроїв, поширення нових технологічних процесів, систем і послуг або значне їх удосконалення.

Конструкторські роботи передбачають розроблення визначеної конструкції інженерного об'єкта або технічної системи.

Проектні роботи охоплюють розроблення концепції нового об'єкта на рівні креслення або іншої системи знакових засобів.

Технологічні роботи полягають у розробленні технологічних «процесів», тобто засобів поєднання фізичних, хімічних, технологічних та інших процесів із трудовими в цілісну систему, що робить визначеним корисний результат.

Створення та випробування дослідних зразків здійснюється шляхом побудови оригінальних моделей, які наділені принциповими рисами нововведення, що створюється.

Промислове освоєння інновації полягає у впровадженні результатів досліджень у практичну діяльність. Окрім заходів технічного, технологічного, організаційного характеру, промислове освоєння нерідко передбачає перенавчання персоналу,

зміну структури управління фірмою та ін. Організації чи структурні підрозділи, відповідальні за дослідно-конструкторські роботи, здійснюють супровід промислового освоєння, тобто надають технічну, консультативну та інші види підтримки.

Виробництво і збут продукції, створеної з використанням процесових інновацій, потребує змін у техніці, технології, організації виробництва чи збуту і відбувається в один етап.

Частина продуктових інновацій може здійснюватися на існуючій виробничій базі (також відбувається в один етап), інша частина потребує процесових інновацій. В останньому випадку впровадження інновації на стадії виробництва та збуту відбувається у два етапи. Перший етап (етап процесових інновацій) – створення техніко-технологічних, організаційно-управлінських, соціальних та ін. передумов виробництва і збуту нової чи удосконалення старої продукції. Другий етап – реалізація власне продуктової інновації, налагоджування виробництва та продажу нової чи вдосконаленої старої продукції.

Результатом інноваційного процесу є інноваційний продукт та інноваційна продукція. У Законі України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40-IV) вони визначені так.

Інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного проєкту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в том числі – інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії і відповідає таким вимогам:

а) він є реалізацією (впровадженням) об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка, топографії інтегральної мікросхеми, селекційного досягнення тощо), на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією (впровадженням) відкриттів. При цьому використаний об'єкт інтелектуальної власності має бути визначальним для даного продукту;

б) розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;

в) в Україні цей продукт вироблено (буде вироблено) вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним

продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоздатним і має суттєво вищі техніко-економічні показники (ст. 14).

Інноваційна продукція відповідає таким вимогам:

а) вона є результатом виконання інноваційного проєкту;

б) така продукція виробляється (буде вироблена) в Україні вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоздатною і має суттєво вищі техніко-економічні показники.

Інноваційна продукція може бути результатом тиражування чи застосування інноваційного продукту. Інноваційною продукцією може бути визнано інноваційний продукт, якщо він не призначений для тиражування (ст. 15)²⁰.

Складові інноваційного процесу у фірмі можуть повторювати інноваційний процес у цілому. Однак у межах однієї, навіть середньої, фірми практично неможливо поєднати величезну кількість структурних підрозділів, відповідальних за всі складові інноваційного процесу. Тому інноваційний процес на рівні виробничої фірми обмежується переважно двома етапами інноваційного циклу – промислового освоєння та виробництва і збуту. Іноді фірма бере на себе також дослідно-конструкторські роботи. Фірми, які реалізують власні інноваційні продукти, мають сильні ринкові і технологічні позиції, реалізують **авангардну стратегію**.

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ФІРМИ

Інноваційна діяльність ширша за інноваційний процес, включає навчальну підготовку для інноваційної діяльності, оцінюється з позицій економічної ефективності (впровадження на ринок). Згідно з посібником Осло, підготовленого Статистичним Офісом Європейських Співтовариств і Організацією економічного співробітництва та розвитку, «інноваційною діяльні-

²⁰ Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

стю є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації»²¹.

Інноваційна діяльність бізнес-організації здійснюється відповідно до **концепції життєвого циклу інновацій**.

Життєвий цикл інновації – це період часу від виникнення ідеї, створення та поширення інноваційного продукту до зняття його з виробництва. Інновація у своєму життєвому циклі проходить низку стадій (фаз), які оцінюються з економічної точки зору (рис. 2):

1) *зародження новації* – виконання НДДКР, розроблення та створення дослідної партії нового товару. На цій стадії найбільші витрати на освоєння виробництва, удосконалення технології, найвища собівартість продукції і найнижча завантаженість виробничих потужностей. Здійснюються:

- маркетингові дослідження ринків збуту і пошук споживачів та вивчення продукції конкурентів із метою зрозуміти, які конкурентні переваги слід намагатися отримати і які саме для цього потрібні інновації;

- моніторинг інновацій;

- розробка та експертна оцінка бізнес-плану, пошук джерел фінансування інновацій;

- комплекс організаційно-управлінських заходів, необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності фірми загалом;

- тестування продукту на ринку.

Доходу (прибутку) немає;

²¹ Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. Москва, 2006. С. 56. URL: https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf.

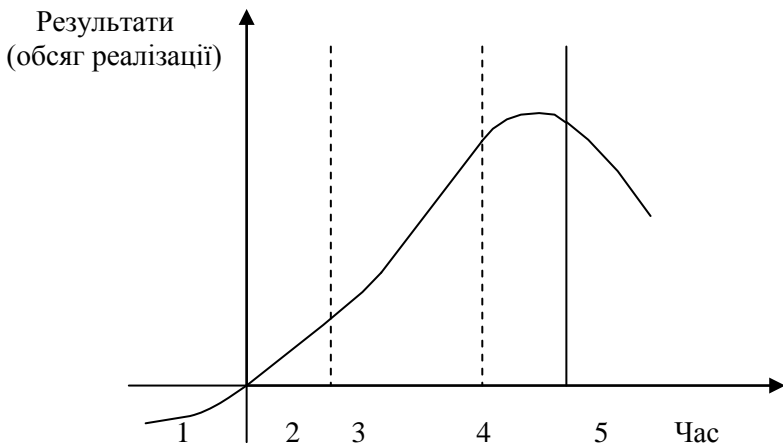


Рис. 2. Життєвий цикл інновації

2) *промислове освоєння та вихід на ринок* – відбувається поступове, часто повільне нарощування обсягів виробництва і виручки від реалізації;

3) *піднесення* – швидке збільшення завантаження виробничих потужностей, обсягів виробництва і продаж; технологічний процес добре відпрацьований;

4) *зрілість (стабілізація)* – максимальне завантаження виробничих потужностей; максимальний обсяг виробництва і максимальний обсяг продаж;

5) *спад (занепад)* – зменшення завантаження виробничих потужностей; моральне старіння продукту, який стає неконкурентоспроможним; згорання виробництва; поступовий вихід з ринку.

Методика аналізу життєвого циклу інновації дає можливість спрогнозувати тривалість виробництва продукції та її ринкової реалізації; спланувати потреби в ресурсах, час виведення на ринок нової продукції та на заміну нинішньої.

Державна служба статистики України деталізує *види інноваційної діяльності*²².

У світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з

²² Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 8. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf.

розробкою або впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються **інноваційною активністю**. Остання може бути трьох видів:

1) *успішною*, яка дає результат у вигляді впровадженої інновації (не обов'язково з комерційної точки зору);

2) *продовжуваною* – у вигляді діяльності, яка розвивається, але ще не увінчалася появою інновації;

3) *призупиненою* ще до здійснення інновації.

Інноваційно-активною є фірма, яка за час обстеження виявляла інноваційну активність, включаючи продовжувану та призупинену активність, тобто незалежно від того, чи має місце реальна поява інновації.

Інноваційною фірмою вважають фірму, яка за період, визначений при обстеженні, впровадила, як мінімум, одну будь-яку інновацію. При цьому відповідно до типу здійснюваних інновацій вирізняють *продуктово-інноваційні фірми*, які впровадили будь-який новий або значно покращений продукт (продуктову інновацію), та *процесово-інноваційні фірми*, які впровадили новий виробничий процес (процесову інновацію)²³.

В Україні підходи дещо інші. Так, у «Методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності», виданих Державною службою статистики України, записано: «**Інноваційно-активне підприємство** – підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій». А «**інноваційне підприємство** (організація) – юридична особа, що впроваджувала будь-яку інновацію за визначений період часу»²⁴.

Однак у ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» законодавець визначив поняття «**інноваційне підприємство**» інакше: «Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) –

²³ Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд. / совместная публикация ОЭСР и Евростата. Москва, 2006. С. 57, 72–73. URL: https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf.

²⁴ Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 12. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf.

підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг». У статті 16 цього ж Закону записано: «Інноваційним підприємством визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція. Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо»²⁵. Проте Законом не передбачено реєстрації інноваційних підприємств.

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Наступальна та оборонна інноваційні стратегії

У конкурентній стратегії бізнес-організацій, описаній Ф. Котлером та Раві Сінгхом, взаємодіють «лідери» та «ті, хто кидає виклик» лідерам. Перші домінують на ринку, але відчують на собі постійні напади конкурентів і змушені *оборонятися*. Другі бажають зайняти місце лідерів і йдуть у *наступ, атакують*. Але як це відбувається? Основним інструментом тиску на конкурентів є інновації – нові технології, нові продукти, нові способи задоволення потреб споживачів.

Для того, щоб зрозуміти особливості наступальної та оборонної інноваційних стратегій, звернемося до досліджень американського економіста Р. Фостера (R. Foster), який запропонував методику аналізу S-кривих із виявленням технологічних розривів між старою та новою технологіями²⁶.

S-подібна крива відображає життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації (інноваційного продукту та інноваційної продукції). Водночас S-подібна крива показує залежність між затратами (зусиллями), пов'язаними з покращенням

²⁵ Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

²⁶ Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. Москва: Прогресс, 1987. С. 33–34, 86, 134–136, 239–244.

продукту або виробничого процесу, і одержаними від цього результатами. Спочатку, поки кошти в розробку нового продукту тільки вкладаються, успіхи незначні. Згодом, коли залучаються ключові знання, результати поліпшуються стрибкоподібно. Нарешті, в міру інвестування додаткових коштів у продукт або його виробництво, подальше технічне вдосконалення процесу стає дедалі більш важким і затратним. Виробництво наближається до тієї межі, коли фірма повинна або зупинитися у своєму русі, або розпочати розробку нової технології і виробництво нового продукту. Тоді починає формуватися нова S-подібна крива.

S-подібні криві, як правило, існують парами. Проміжок між парами кривих являє собою *технологічний розрив*. Менеджери мають «зробити криву» більш крутою шляхом прискореної (порівняно з конкурентами) розробки нових продуктів і процесів, аби необхідна результативність досягалася за менших витрат, тобто в більш економний спосіб (рис. 3).

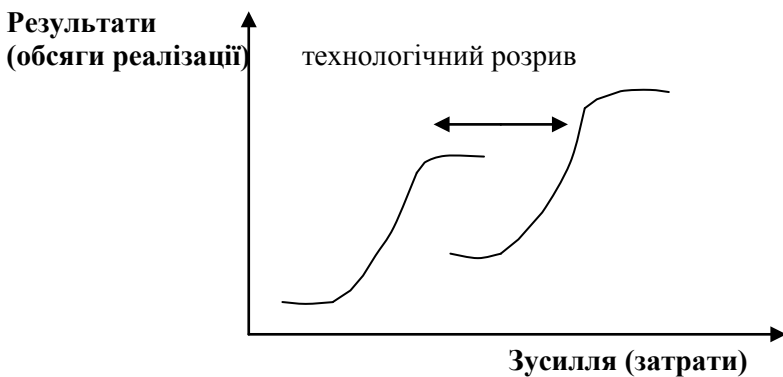


Рис. 3. Пари S-подібних кривих

Взаємодія тих, хто атакує і намагається зайняти позицію лідера, і тих, хто обороняється і бажає захистити лідерські позиції (або йти за лідером), залежить від етапу атаки і утворює певний цикл. Тобто з часом ті, хто атакують, і ті, хто обороняється, міняються місцями, і всі дії повторюються (табл. 1).

Таблиця 1

**Дії тих, хто атакує, і тих, хто обороняється,
на ринку інновацій**

Етап	Дії тих, хто атакують	Дії тих, хто обороняються
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Конкурент за допомогою нового продукту захоплює на ринку невеликий плацдарм. Дехто з тих, хто атакує, зазнають невдачі. Просування незначне порівняно з темпами зростання ринку.	Економічне становище суттєво не змінюється. Зростання продажів зберігається. Той, хто захищається, не може розпізнати можливу силу атаки шляхом традиційного економічного аналізу. Погіршується відносний технологічний стан фірми.
2	Той, хто атакує, розширює частку ринку і починає захоплювати ринок, одержуючи дедалі більше замовлень. Темпи просування зрівнюються з темпами зростання ринку. Витрати наближаються до витрат тих, хто захищається.	Обсяги продажів і частка на ринку можуть стабілізуватися.
3	Той, хто атакує, домінує на ринку, замішує того, хто захищається	Обсяг продажів того, хто захищається, спочатку зменшується, а потім стає нульовим. Аналогічне відбувається з цінами. Атака йде по всьому фронту, а економічні показники ще відповідають технічним показникам фірми.
4	Той, хто атакує, проникає у раніше не зайняті сегменти ринку	Економічний стан погіршується. Той, хто обороняється, залишає ринок і може збанкрутувати. Щоб не допустити цього, вдаються до антикризового менеджменту, реорганізації, активної розробки нових продуктів/послуг та їх виведення на ринок.
5	Перехід до оборони своїх позицій від атак конкурентів за допомогою нової продукції.	Перехід до атаки на конкурента.

Стратегії забезпечення технологічного лідерства

Управління інноваційною діяльністю підприємства з метою завоювання технологічного лідерства, як правило, орієнтується на конкуренцію і конкурентів і стимулює менеджерів постійно займатися розробкою інновацій, йти на випередження конкурентів або блокувати їх дії.

Стратегію технологічного лідерства обирають і реалізують підприємства, які постійно займаються розробкою та впровадженням нововведень високого рівня радикальності, виводять на ринок первинні інновації. Для цього потрібно мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займатися науково-дослідницькою діяльністю, мати висококваліфікований персонал тощо) і сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі). Пропонуючи ринку товар-новинку, підприємство завойовує для своєї продукції нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень – тимчасово здобуває домінуюче становище на ринку нової продукції, що уможливує отримання значно більших прибутків порівняно з іншими підприємствами. У свою чергу, конкуренція пришвидшує процеси розробки й дифузії інновацій; підштовхує до реформування організаційних структур управління, створення внутрішніх інноваційних підрозділів і повністю інноваційних підприємств; актуалізує проблему правового захисту інновацій. Основний мотив – домогтися визнання конкретної технології як зразка для галузі і продовжити лідерство шляхом подальших незначних модифікацій та інших нововведень, спрямованих на більш повне охоплення ринку і скорочення витрат.

Стратегія випередження фокусується на створенні такої бази досліджень і розробок, яка дозволяє підприємству бути постійно на крок уперед у пропозиції первинних інновацій. Поки конкурент копіює один успішний продукт, підприємство виводить на ринок новий. Відповідно до теорії інноваційного менеджменту в кожний конкретний період часу конкурентоспроможне підприємство має працювати відразу з трьома видами товарів – таким, що знімається з ринку; таким, що панує на ринку, і перспективним товаром, які послідовно змінюють один одного.

Водночас технологічний лідер захищає свої інновації від конкурентів та їх спроб скопіювати продукти, реалізуючи **стратегію блокування**. Для цього використовуються різні методи: укладення договорів про обмеження надання результатів досліджень іншим підприємствам, оформлення і захист права на інтелектуальну власність (патентування технології), маніпулювання ціною (наприклад, різке зниження ціни на власний продукт при кожній спробі його копіювання) та інші.

Зазначимо, що стратегія технологічного лідерства потребує значних фінансових та інших ресурсів, супроводжується високим ризиком і є доцільною лише за наявності значних обсягів науково-дослідницької діяльності в основній та суміжних областях, потужної дослідно-конструкторської бази, високо кваліфікованого персоналу, досвіду роботи на патентно-ліцензійних ринках. Крім того, впровадження такої стратегії суттєво обмежується в умовах невизначеності – технологічної, ринкової, ділової.

Імітаційна стратегія інноваційного підприємства

Імітаційна стратегія застосовується фактично всіма підприємствами, яким не вдається стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій. У цьому разі підприємство використовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку. Імітаційні стратегії можуть реалізовуватися за кількома сценаріями.

Стратегія наслідування лідера передбачає інноваційний розвиток реактивного характеру: підприємство бере інновацію лідера і вносить до неї певні суттєві зміни, удосконалюючи її, унаслідок чого одержує інновацію другої хвилі. При цьому витрати підприємства-імітатора на нововведення значно нижчі, ніж у конкурентів. Маючи ж сильний бренд, імітатор може навіть обійти на ринку технологічного лідера, сконцентруватися на продуктах (роботах, послугах), які вже здобули визнання ринку.

Реалізуючи **стратегію копіювання**, підприємство повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує. Цим воно економить на наукових дослідженнях і розробках, витратах на виведення продукції на ринок, має можли-

вість проводити гнучку цінову політику, працювати під власним брендом. Проте підприємство змушене дотримуватися технологічних стандартів, установлених лідерами або їх послідовниками. Ступінь інноваційної активності підприємства низький. У розвинутих країнах 60 % запатентованих інновацій законно імітуються протягом чотирьох років; незаконно – набагато більше і довше.

Основним завданням підприємства, яке обрало *стратегію удосконалення*, є поліпшення продукції з метою зменшення її собівартості.

Може виникнути питання: яким чином, маючи низькі здатності, підприємства не тільки утримуються на ринку, а й захоплюють нові частки й сегменти, регулярно представляють нову продукцію? Відповідь проста – за рахунок фінансових ресурсів інших бізнес-організацій.

Реалізуючи імітаційну модель, підприємство може здійснювати дослідження за замовленням, брати участь у колективних дослідженнях або виконувати відповідні роботи в кооперації з іншими виробниками; впроваджувати нові вироби і технології, які не є результатом власних розробок, шляхом: а) купівлі інновації (нових виробів або технологій) на ринку. Завданням підприємства тоді є аналіз інноваційних пропозицій, перевірка можливостей їх застосування на своїх підприємствах, обговорення умов контракту; б) придбання підприємств у інноваторів; в) придбання ліцензії, тобто права на використання технології або на виготовлення виробу, патент на який належить третій особі.

Венчурна стратегія інноваційної фірми

Сенс даної моделі полягає в тому, аби використовувати в інноваційній діяльності підприємства послуги та венчурний капітал ризикових дослідних підприємств і підрозділів. Такий капітал, як правило, спрямовується на фінансування підприємств, які намагаються активно розвиватися, на підтримку проєктів науково-дослідних інститутів та малих інноваційних підприємств на етапах досліджень і розробок, засновництво стартових високотехнологічних фірм. Через ризикованість вкладень венчурний капітал орієнтується у першу чергу на проєкти, потенційно здатні принести великий, порівняно з інвестиціями, прибуток.

Венчурний капітал може надаватися венчурною фірмою (капіталістом) або венчурним фондом.

Венчурні фірми – це тимчасові організаційні структури, створювані задля апробації, доробки й доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій. Такі фірми утворюються на договірній основі шляхом об'єднання коштів кількох юридичних або фізичних осіб або на вкладення і кредити великих фірм, банків, приватних фондів і держави, тобто за рахунок венчурного капіталу.

Венчурні фонди організуються шляхом об'єднання коштів різних власників у спільний фонд. Серед венчурних фондів слід виокремити: 1) приватні незалежні фонди; 2) філії великих фірм, які, окрім виконання традиційних завдань венчурних фондів, сприяють диверсифікації діяльності материнських компаній, отриманню інформації про перспективні інновації нових фірм та придбанню цих інновацій або фірм; 3) державні фонди, які утворюються для реалізації державної інноваційної політики, зокрема для фінансування пріоритетних для держави розробок або довгострокових проектів та ін.²⁷

У зарубіжних корпораціях зараз створюються **внутрішні венчурні фірми** – відносно самостійні тимчасові науково-дослідні підрозділи з матричною структурою, до яких входять конструктори, науковці, інженери корпорації. Остання забезпечує їх устаткуванням, коштами, надає управлінські послуги. Дозволяє проводити незалежну кадрову політику. На внутрішні венчури покладається розроблення та запуск у виробництво протягом установленого терміну якоїсь новації. Але внутрішні венчури, крім фондів венчурного капіталу, використовують (інвестують) також особисті заощадження своїх працівників. І якщо завдання, яке перед ними ставилося, не виконане, колективи внутрішніх венчурів ризикують їх втратити.

²⁷ Економіка інтелектуальної власності: науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. С. 86.

Проектна стратегія інноваційного підприємства

Організаційною формою розроблення та реалізації нововведень на більшості українських підприємств є ***інноваційні проекти***. Під останніми розуміють:

- форму цільового управління інноваційною діяльністю;
- систему стратегічних і тактичних завдань та орієнтирів, а також програм їх досягнення, які включають взаємопов'язані по фінансах, строках і виконавцях заходи з розробки і комерціалізації конкретної інновації;
- організований процес упровадження інновацій;
- комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Основними перевагами проектного підходу є те, що інноваційний проект:

– по-перше, охоплює всі стадії інноваційної діяльності – НДР, проектно-конструкторські і дослідно-експериментальні роботи, освоєння виробництва, організацію виробництва і його пуск, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи. Але має і власний життєвий цикл, етапи якого розрізняються видами діяльності та прийняттям управлінських рішень;

– по-друге, поширюється на всі напрями інноваційної діяльності: напрацювання нових науково-технічних ідей та їх утілення в новий/удосконалений продукт, технологічний процес чи метод виробництва; реорганізацію структури управління; створення нового ринку; надання нових соціальних послуг тощо.

– по-третє, інноваційні проекти дозволяють реалізовувати різні цілі і завдання: вони можуть бути довгостроковими (більше 5 років), середньостроковими (від 3 до 5 років) або короткостроковими (менше 3-х років); розв'язувати кінцеві інноваційні проблеми або давати проміжні, перехідні результати; орієнтуватися на існуючі потреби або на створення нових. Проект дає можливість управління найрізноманітнішими аспектами роботи (тимчасові рамки, бюджет, якість і т.д.) і координації дій численних виконавців;

– по-четверте, проєкт передбачає виконання робіт спеціальними проєктними командами під керівництвом проєктного менеджера. Його завдання – організувати ефективний обмін інформацією всередині проєктної групи, оптимізувати проєкт у цілому.

Реалізувати певний інноваційний проєкт фірмі заважають: *недостатність ресурсів* для інноваційної діяльності, насамперед фінансових; *низька якість планування* робіт за проєктом; *незбалансованість* проєкту за ресурсами і виконавцями; *неможливість адаптувати* організаційну структуру до управління проєктами; *відсутність досвіду* проєктного управління.

Тема 11. Цифрова стратегія фірми. Платформний бізнес і платформна стратегія

П л а н

1. Цифрова трансформація бізнесу. Особливості переходу до цифрових бізнес-моделей.

2. Сутність та відмінності цифрових і онлайн-стратегій підприємств. Формування цифрової фірми. Перебудова системи управління цифровою організацією.

3. Директор із цифрових технологій/головний цифровий директор (CDO) та його функції.

4. Цифрові платформи і платформні організації. Типологія цифрових платформ. Бізнес-моделі платформних компаній.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які процеси визначають цифрову економіку? Що таке цифрова економіка у вузькому та широкому розумінні?

2. Який вплив цифрова економіка чинить на процеси розвитку бізнесу?

3. Що означає цифрова трансформація бізнесу?

4. Яким чином відбувається перебудова систем управління бізнес-організаціями в цифровій економіці?

5. Що спільного і відмінного у цифровій та онлайн стратегій бізнес-організацій?
6. З якою метою створюється цифрова фірма?
7. Які особливості управління цифровою фірмою? Якою має бути управлінська структура цифрової організації?
8. Які функції виконує директор з цифрових технологій – Chief Digital Officer (CDO)?
9. Що таке цифрова компетентність людини, професіонала? Які її складові?
10. Хто такі цифрові експерти? Які професійні здібності і навички вони повинні мати?

Практичне завдання

Обґрунтуйте у вигляді аналітичної записки необхідність створення у фірмі спеціального підрозділу з управління цифровими програмами та впровадження посади головного цифрового директора (CDO).

Тестові запитання

1. Як називається виробництво програмних продуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація?
 - а) Інтернет-економіка;
 - б) розумна економіка;
 - в) інформаційна економіка;
 - г) «хмарна економіка»;
 - д) віртуальна економіка.
2. Як називається економіка, в якій інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет?
 - а) Інтернет-економіка;
 - б) «розумна»;
 - в) інформаційна;
 - г) «хмарна»;
 - д) віртуальна.

3. Як називається трансформація бізнесу шляхом розроблення цифрової стратегії, прийняття цифрових технологій?

- а) сервісна економіка;
- б) цифрова трансформація бізнесу;
- в) стратегічне управління підприємством;
- г) реінжиніринг;
- д) реструктуризація бізнесу.

4. Як називається стратегія перетворення підприємства на цифрову бізнес-організацію?

- а) ринкова;
- б) онлайн;
- в) цифрова;
- г) інноваційна;
- д) маркетингова.

5. Як називається підприємство, яке забезпечує цифрову підтримку бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем?

- а) торговельне;
- б) сервісне;
- в) цифрове;
- г) інноваційно-активне;
- д) науково-дослідне.

6. Яка з технологічних платформ використовується менеджерами для управління взаємовідносинами з клієнтами?

- а) CRM;
- б) SCM;
- в) ERP;
- г) KMS;
- д) ESM.

7. Яка з технологічних платформ використовується менеджерами для управління знаннями цифрової організації?

- а) CRM;
- б) SCM;
- в) ERP;
- г) KMS;
- д) ECM.

8. Який вид компетентностей формують інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними?

- а) знання іноземних мов;
- б) цифрову грамотність;
- в) уміння логічно мислити;
- г) здатність до ефективних комунікацій;
- д) навички проведення ділових нарад.

9. Як називаються фахівці, які мають спеціальні знання, що стосуються гнучких методів роботи та працюють у сфері інформаційних технологій?

- а) бізнес-консультанти;
- б) програмісти;
- в) експерти Agile;
- г) бізнес-аналітики;
- д) форсайтери.

10. Яку посаду доцільно запроваджувати на підприємствах для спостереження за цифровими інноваціями, цифрового перетворення організації та реалізації цифрової стратегії?

- а) головний технолог;
- б) головний інженер;
- в) головний цифровий директор;
- г) головний економіст;
- д) фінансовий директор.

Список рекомендованої літератури

Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77–90. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-33-2-77.

Суніл Гупта. Цифрова стратегія: посібник із переосмислення бізнесу. Київ: КМ-Букс, 2020. 320 с.

Юрчак О. Цифровізація промисловості – ключові фактори успіху уряду та проекти на 2019. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/tsifrovizatsiya-promislovosti-klyuchovi-faktori-uspikhu-uryadu-ta-proekti-na-2019>

Лекторіум

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ. ІНДЕКС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Четверта промислова революція та Індустрія 4.0 лежать в основі *цифрової економіки* (термін «digital economy», «цифрова економіка» ввів до наукового обігу в 1995 р. Д. Тепскотт (Don Tapscott)). Останню найчастіше визначають як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Хоча можна зустріти ототожнення цифрової економіки з Інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою.

У класичному розумінні поняття «цифрова економіка» означає діяльність, у якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток і поширення яких уже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Основними складовими цифрової економіки вважають:

- 1) широке застосування цифрових технологій та цифро-

вих інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);

2) електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;

3) електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

О. А. Гриценко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це:

інформаційна економіка: виробництво програмних продуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація;

Інтернет-економіка: інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет;

«хмарна економіка» (cloud economy): комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний, мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють необмежене та блискавичне масштабування, а також віддалену роботу;

віртуальна економіка: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки;

розумна економіка (smart economy): новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності («розумний дім», «розумне місто», електронний уряд, пряма демократія тощо).

У більш широкому значенні цифровою економікою є діяльність, що здійснюється в будь-якій реальній галузі (промисловість, будівництво, сільське господарство, освіта, медицина та ін.) із використанням нових технологічних продуктів.

Найбільш адекватним для економічної теорії є поняття «*інформаційно-мережева економіка*», де акцент робиться на характері ресурсу та механізмі організаційно-господарських зв'язків. Останні здійснюються завдяки децентралізованим протоколам та соціальній мережі. Технологічною основою мережі стають *платформи* – цифрове середовище, в якому особливий програмно-апаратний комплекс із набором певних сервісів і функцій забезпечує можливості прямого взаємозв'язку між споживачами та виробниками. Особисте спілкування та економічні зв'язки здійснюються через мережу, яка вже має не тільки

централізоване упорядкування, але й децентралізовані способи взаємодії. Найхарактернішою ознакою мережевого взаємозв'язку є *цифрові платформи* як фундаментальний елемент інформаційної економіки. Саме на цифрових платформах з'являється блокчейн (Block Chain) як технологія розподілу баз даних (без єдиного центру), що підтримується всіма учасниками. На основі транзакцій блокчейну з'являється локально-мережева валюта Біткоїн (Bitcoin), що принципово неможливо в умовах ієрархічних зв'язків грошової системи²⁸.

Уряди розвинених країн із 2011–2013 рр. реалізують масштабні стратегії для того, щоб краще управляти перетвореннями, що отримали назву «*цифрова трансформація*» (*Digital transformation*). Йдеться про масове впровадження цифрових технологій у трьох головних сферах промислових фірм:

- повна інтеграція у цифровий світ: по вертикалі – від датчика чи окремої установки до рівня управління всією фірмою; та по горизонталі – по ланцюжку створення цінності, як усередині фірми (від вхідної логістики – до вихідної), так і включно із зовнішніми постачальниками (управління supply chain);

- діджиталізація самих продуктів фірми, які мають бути наділені інтелектом (приклад – безпілотні авто чи дрони);

- зміни бізнес-моделі – з переходом на сервісну (приклад Uber, AirBnb або в промисловості – Kaeser Kompressoren, GE, Michelin)²⁹.

В основі *цифрової трансформації бізнесу* лежать кілька ключових технологій: штучний інтелект; роботизація промисловості і бізнес-процесів; багатоканальний збір та аналіз великих даних, застосування на їх основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування.

²⁸ Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77–90. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-33-2-77.

²⁹ Юрчак О. Цифровізація промисловості – ключові фактори успіху уряду та проекти на 2019. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/tsifrovizatsiya-promislovesti-klyuchovi-faktori-uspikhu-uryadu-ta-proekti-na-2019>

Цифрова трансформація – це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо шляхом прийняття цифрових технологій. Це прискорює зростання бізнесу, забезпечує нові види інновацій та творчість у певній царині. Цифрова трансформація економіки й бізнесу веде до істотних змін у характері праці, відносинах власності, у соціальній структурі суспільства, активізує розроблення та впровадження нових бізнес-моделей та нові рішення у галузі бізнес-менеджменту.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає, по-перше, вибір способу цифрової трансформації; по-друге, розроблення цифрових стратегій організацій³⁰.

Цифрова стратегія є частиною бізнес-стратегії, і, як стверджують експерти, вона не може бути ефективною або успішною, якщо побудована незалежно. Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних з урахуванням впливу у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії.

Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку

³⁰ Digital strategy. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_strategy.

та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Увага менеджерів має бути привернена до використання цифровою фірмою технологічних платформ, серед яких:

CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами;

SCM – управління ланцюжками поставок;

ERP – планування ресурсів фірми;

KMS – система управління знаннями;

ECM – управління контентом фірми та ін.

Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами³¹. Отже, ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології.

Поява цифрових фірм потребує *перебудови системи управління організацією*. Дослідження Boston Consulting Group указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими питаннями стратегічних менеджерів є:

- *утворення нових організаційних структур*;

- *використання принципів проектування*. Цифрові бізнес-організації є: спрямованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових бізнес-організацій сприяють швидкому зростанню, але можуть бути й провали в бізнесі); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об'єднують усі відповідні види експертизи – як цифрові, так і специфічні для бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, ви-

³¹ Digital firm. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm.

сокий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих KPI. Фірми дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності;

- створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато фірм вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії фірми та пріоритетів бізнесу, створення цифрової фірми. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту і особливості бізнесу фірми. Основними галузями, для яких такі процеси є актуальними, зараз є банки та страхування, медіа й розваги, навчання і туризм, телекомунікації та роздрібна торгівля;

- формування цифрової грамотності (компетентності) працівників підприємства.

«Цифрова» грамотність («цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності. У 2016 р. ЄС представив оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), що складається з основних 5 блоків компетенцій, а саме: 1. Інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними. 2. Комунікація та взаємодія. 3. Цифровий контент. 4. Безпека. 5. Вирішення проблем³². Цифрова компетентність має бути базовою компетентністю кожної освіченої людини, тим більше – фахівця і професіонала. Разом із тим цифровізація економіки й бізнесу формує гостру потребу у представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій.

Цифрові експерти – це фахівці, які мають такі професійні здібності й навички:

- інтелектуальний аналіз даних, інжиніринг та аналітика;
- програмування і веб-розробка, в тому числі початкова і внутрішня розробка;

³² «Цифрова» грамотність (або «цифрова» компетентність). URL: <http://maubzp.com/tsyfrova-hramotnist-abo-tsyfrova/>

- цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу і маркетингову аналітику;
- цифровий дизайн, включаючи користувальницький інтерфейс (UX) і дизайн користувальницького інтерфейсу (UI);
- розробка мобільних додатків;
- штучний інтелект, у тому числі машинне навчання;
- гнучкі методи роботи;
- робототехніка та автоматизація.

Особливо ціняться:

- *експерти з питань штучного інтелекту* – фахівці зі спеціальними знаннями у сфері штучного інтелекту і здатністю навчати того, що вони знають. Це приблизно 14% експертів в галузі цифрових технологій. Віддають перевагу роботі у великих фірмах. Основні галузі зайнятості: інформаційні технології і промисловість, насамперед машинобудування;

- *експерти Agile*, які мають спеціальні знання, що стосуються гнучких методів роботи. Експерти Agile частіше за експертів з питань штучного інтелекту працюють у сфері інформаційних технологій.

Тема 12. Розроблення та реалізація правової стратегії підприємства

П л а н

1. Юридична діагностика підприємства. Розроблення правової стратегії підприємства.

2. Основні типи правової стратегії.

3. Основні юридичні інструменти реалізації правової стратегії. Due diligence: сутність, мета, актуальні напрями.

4. Compliance: сутність, сфери застосування, взаємозв'язок із ризик-менеджментом. Антикорупційний compliance.

5. Forensic: сутність, виявлення причин ключових господарських ризиків, аналіз та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами. Поняття forensic-аудиту.

6. Investor relations. Організація взаємодії з інвесторами. Запобігання недружньому збагаченню учасників інвестиційного проекту.

7. Government relations. Взаємодія з органами державної влади в процесі реалізації підприємницьких проектів. Організація роботи і функції GR-менеджера.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке юридична діагностика фірми? Які консультанти можуть її здійснити?

2. Навіщо розробляти корпоративну правову стратегію? Виникнення яких правових ризиків має упередити розроблення такої стратегії?

3. Які з правових стратегій спрямовуються на подолання правових ризиків, а які стратегії – на розвиток бізнес-організації?

4. Як провести *due diligence*? Як ви як консультант поясните клієнту сутність і мету *due diligence*?

5. У чому сутність *compliance*? Який зв'язок цієї практики з ризик-менеджментом?

6. Як організувати консультування клієнтів з питань взаємодії з інвесторами?

7. Як організувати консультування клієнтів з питань взаємодії з органами державної влади в процесі реалізації підприємницьких проектів?

8. Наскільки актуальною для українського бізнесу є запровадження у фірмах посади GR-менеджера?

Практичне завдання

Проаналізуйте економічні та правові ризики відомої вам бізнес-організації. Запропонуйте одну з корпоративних правових стратегій.

Тестові запитання

1. Як називається менеджмент, який базується на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентується чинним законодавством, а всередині підприємства – посадовими інструкціями із чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів?

- а) фінансовий;
- б) маркетинговий;
- в) юридичний;
- г) кадровий;
- д) інноваційний.

2. Як називається ризик виникнення збитків бізнес-організації під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього правового середовища?

- а) економічний;
- б) соціальний;
- в) юридичний;
- г) техногенний;
- д) психологічний.

3. Яку правову стратегію реалізують керівники підприємств, які вважають право (закон) перешкодою для досягнення бажаних бізнес-цілей і стверджують, що юридична експертиза має невелику цінність?

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання (попередження, профілактика) правопорушенням;
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

4. Якої правової стратегії дотримуються керівники підприємств, які визнають право (закон) обмежувачем бізнес-діяльності, якого тим не мені потрібно дотримуватися?

- а) уникнення (ігнорування) права;

- б) дотримання норм права;
- в) запобігання (попередження, профілактика) правопорушенням;
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

5. Яку стратегію обирають керівники підприємств, які намагаються використовувати право (закон) для мінімізації бізнес-ризиків?

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання (попередження, профілактика) правопорушенням;
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

6. Яку правову стратегію обирають керівники підприємств, які намагаються використовувати право (закон) для створення нових ділових можливостей розвитку фірми?

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання (попередження, профілактика) правопорушенням;
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

7. Яку правову стратегію обирають керівники підприємств, які намагаються інтегрувати корпоративну правову стратегію в бізнес-модель та бізнес-екосистему підприємства?

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання (попередження, профілактика) правопорушенням;
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

8. Як називається встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення установчих документів підприємства, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам?

- a) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

9. Як називається напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання принципів добросовісної поведінки на ринку, вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів?

- a) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

10. Як називається діяльність із виявлення ключових господарських ризиків, аналізу та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами?

- a) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

11. Як називається практика правової підтримки взаємодії з інвесторами та запобігання недружньому збагаченню учасників інвестиційного проєкту?

- a) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;

- г) investor relations;
- д) government relations.

12. Як називається встановлення менеджментом взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності фірми та реалізації підприємницьких проєктів?

- а) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

Список рекомендованої літератури

Основна

Шевченко Л. С. Корпоративна правова стратегія: сутність, типи, особливості реалізації. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 104–120. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-36-1-104>

Шевченко Л. С. Innovative transformations of the legal business and legal education. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 64–73.

Шевченко Л. С. Law & Management: новий напрям наукових досліджень та управлінської практики. *Development trends in legal science and practice: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine* / edited by authors. Riga: SIA "Izdevnieciba "Baltija Publishing". 2018. Pp. 218-239. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-571-29-9>.

Додаткова

Марченко О. С. Сучасні підходи до управління юридичним консалтингом в умовах нової економіки масової співпраці. *Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty ekonomiczne*. Opole: 2017. Pp. 184-190.

Марченко О. С. Юридичний консалтинг у системі правової економіки *Економічна теорія та право*. 2016. № 4. С. 67–76. URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua/юридичний-консалтинг-у-системі-право/>.

Марченко О. С. Legal support in the legal consulting

system: meanings and forms (Правова допомога в системі юридичного консалтингу: змістовні рівні та форми). *Економічна теорія та право*. 2017. № 4. С. 83–93.

Марченко О. С. Соціально-економічна ефективність юридичного консалтингу у контексті інвестиційного підходу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 91–107.

Марченко О. С. Макро- та мікроекономічні критерії ефективності юридичного консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 3 (34). С. 92–105.

Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків. 2016. 243 с.

Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 173–185. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2018_134_16.pdf

Лекторіум

КОРПОРАТИВНА ПРАВОВА СТРАТЕГІЯ

Розвиток сучасного бізнесу відбувається у доволі динамічному правовому середовищі. Відсутність правових знань у менеджерів або відверте ігнорування права (закону) стає однією з причин банкрутств бізнес-організацій і навіть погіршення показників економічного розвитку країн.

Розроблення корпоративних правових стратегій є найважливішою складовою сучасного *юридичного менеджменту* (legal management) бізнес-організацій. Останній можна визначити як юридично внормовану управлінську діяльність у будь-якій сфері господарювання. Це система управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а всередині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків мене-

джерів. Тобто форми й методи традиційного менеджменту підпорядковуються ідеї найповнішого врахування в процесі управління законодавчих норм. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту – менеджмент маркетингу, кадровий, виробничий, інноваційний, фінансовий менеджмент тощо. Орієнтуватися на дотримання законодавства має і весь цикл управління – процеси планування, організування, мотивування і контролю.

Корпоративна правова стратегія, як і будь-яка інша бізнес-стратегія, спирається на перспективне прогнозування і планування, виявлення довгострокових трендів розвитку організації, для якої вона розробляється, знання цілей і завдань, можливостей і обмежень діяльності. Можна виокремити два підходи до трактування сутності та призначення корпоративної правової стратегії.

Перший підхід: суб'єкти господарювання приймають рішення, як правило, в умовах невизначеності, а їх дії зазнають впливів численних ризиків і можуть мати різні юридичні наслідки в різних комбінаціях³³. Тому *розроблення корпоративної правової стратегії пов'язується з виявленням можливих економічних і правових ризиків у діяльності бізнес-організації та запобіганням їх проявам у майбутньому*. Можна сказати й так: правова стратегія бізнесу – це алгоритм прийняття юридично значущих рішень на кожному з етапів розвитку фірми (бізнесу), з визначенням перспектив законного отримання доходів та механізмів захисту бізнесу у зв'язку з виникненням: а) економічних (підприємницьких) ризиків та їх можливих правових наслідків; б) правових ризиків та їх можливих економічних наслідків. Головне – зрозуміти, які ризики, з якою періодичністю та з яких причин виникають.

Дослідження економічних ризиків бізнес-організацій ведуться давно, розуміння природи, проявів і правових наслідків економічних ризиків для фірм є більш-менш сталим. Натомість систематизація правових ризиків у науковій літературі

³³ Пермяков Ю. Е. Правовые стратегии как коммуникативные модели: проблема описания. *Правоведение*. 2014. № 5(316). С. 73–80.

залишається дискусійною. Тим не менше знання природи правових ризиків дає можливість спрямувати свої зусилля на зменшення ймовірності настання ризикової події та мінімізацію її можливих наслідків. У цьому й полягає призначення правової стратегії бізнес-організації.

Другий підхід до правової стратегії визначає її як *лінію поведінки, яку обирає і якої дотримується людина як суб'єкт права відповідно до власних уявлень про правове*³⁴. В останньому розумінні корпоративні правові стратегії вивчаються багатьма зарубіжними дослідниками.

Р. С. Берд (R. C. Bird) і Д. Орозко (D. Orozco) вважають, що бізнес-організації схильні використовувати одну з п'яти правових стратегій, обираючи такі «лінії поведінки»: 1) уникнення, або ігнорування/нехтування права (закону); 2) дотримання права (закону); 3) запобігання (попередження, профілактика) правопорушенням; 4) зростання цінності і вартості бізнесу; 5) трансформації³⁵.

Стратегії уникнення (ігнорування, нехтування) права дотримуються ті керівники, які вважають право/закон перепорою для досягнення бажаних бізнес-цілей. Вони стверджують, що юридична експертиза має невелику цінність, тому не докладають зусиль для того, аби вона відбулася. Або ж знання права/закону здобуваються, щоб його обійти задля своєї мети, наприклад, використати на свою користь певні нормативно-правові акти (закони, постанови уряду, рішення місцевих органів влади), які надають їх підприємствам певні пільги, привілеї або виняткові права; адміністративні заходи з обмеження діяльності конкурентів, скажімо, шляхом відмови їм у землевідведенні, видачі патентів і ліцензій, ускладнення процедури реєстрації підприємства тощо. У фірмах із такою правовою стратегією

³⁴ Правкина И. Н. Правовые стратегии в основных формах современного права. *Вестник Московского университета МВД России*. 2017. № 3. С. 108.

³⁵ Bird R. C., Orozco D. Finding the Right Corporate Legal Strategy. *Magazine: Fall 2014*. 2014. September 16. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy/>.

єю слабкий внутрішній контроль бізнес-процесів, відносно велика кількість судових процесів і рішень із покаранням, регламентних постанов, кримінальних розслідувань, заяв про шахрайство; культура організації є ворожою по відношенню до права (дотримання законів) та діяльності контролюючих органів. Роль юриста зазвичай зводиться до боротьби з розслідуваннями та судовими процесами. Зазначимо, що відвертих прихильників такої стратегії серед підприємців стає дедалі менше. І кожен свій крок у плані уникнення дотримання законодавства вони намагаються якимось чином аргументувати, найчастіше нестабільністю законодавства або суперечливістю правового регулювання бізнесу.

Стратегія дотримання визнає право/закон обов'язковим обмежувачем бізнес-діяльності, який не можна змінити або адаптувати до конкретної корпоративної стратегії. Юрист має контролювати корпоративну поведінку та виявляти її незаконну діяльність. З економічної точки зору, йдеться про врахування у бізнес-діяльності трансакційних витрат дотримання або недотримання норм законодавства, які Е. де Сото називає «ціною підкорення закону» і «ціною позалегалності», та управління такими витратами. Наприклад, роботодавці, які наймають працівників і використовують їх працю легально, сплачують: а) «витрати доступу до закону» – затрати на реєстрацію юридичної особи, на одержання ліцензій, відкриття рахунків у банку, одержання юридичної адреси та виконання інших формальностей; б) «витрати продовження діяльності в рамках закону», – пов'язані з оплатою праці (не нижче рівня мінімальної зарплати), виплатою соціальних гарантій, сплатою податків, судових витрат при розв'язанні конфліктів у судах тощо. Роботодавцям доцільно «підкорятися закону» доти, поки видатки роботодавця на розгляд справ у судах або арбітражі, на сплату штрафів та інших санкцій, затрати ресурсів і часу на відновлення порушених трудових прав є меншими за витрати, яких вимагає трудове законодавство. Тільки-но трансакційні витрати дотримання законодавства стають достатньо високими, частина роботодавців і працівників роблять вибір на користь нелегальних (тіньових)

трудових відносин і «ціни позалегалності»³⁶.

Стратегія запобігання (попередження, профілактики) правопорушенням, знаменує помітну зміну в правовій стратегії і відносинах між менеджерами та юристами фірми. Йдеться про перехід до парадигми управління ризиками. Для запобігання виникненню певних правових ризиків, а також для мінімізації або подолання їх наслідків бізнес-організації починають використовуватися спеціальні інструменти реалізації правової стратегії. Серед них:

1) *due diligence* – встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення установчих та інших документів, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам; правова оцінка угод та можливості їх виконання; аналіз підприємницьких ризиків. Особливе місце в структурі *due diligence* посідає правова експертиза діяльності підприємства з метою виявлення та мінімізації правових ризиків, які можуть загрожувати діяльності бізнесу: пов'язаних із недотриманням чинного законодавства, несплатою податків, використанням договірних схем;

2) *compliance*. За своєю природою ця практика тісно пов'язана з ризик-менеджментом і передбачає напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання або навіть нерозуміння принципів добросовісної поведінки на ринку, вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та самоврядних організацій, кодексів корпоративної поведінки (етики), політики конфіденційності даних, правил використання інсайдерської інформації тощо. Особливої актуальності набуває антикорупційний *compliance*, спрямований на розслідування порушень антикорупційного законодавства та корпоративних політик компанії, виявлення джерел корупційних ризиків у діяльності підприємства та його клієнтів і напрацювання рекомендацій щодо їх усунення;

³⁶ Macey-Dare R. Litigation Cost Strategies from Economics. *Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance*. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0_7.

3) *forensic* – діяльність із виявлення ключових господарських ризиків, аналізу та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами. Суперечності можуть бути спричинені як різними поглядами на ведення бізнесу та ризикованими діями, так і підозрами у скоєнні злочинів окремими співробітниками чи навіть організаціями (корупції, шахрайстві, зловживаннях службовим становищем, розкраданні активів компанії тощо). Професійний *forensic*-аудит доцільно здійснювати на постійній основі, включаючи регулярний аналіз бухгалтерської звітності та фінансових операцій підприємства, техніко-економічну експертизу всіх інвестиційних проєктів підприємства. Висновки аудиторів мають бути спрямовані на подолання ризикових ситуацій, які вже є в організації, а також на запобігання майбутнім ризикам шляхом розроблення загальнодержавної антикорупційної нормативно-правової бази, створення систем внутрішнього контролю зловживань на підприємстві, проведення регулярного фінансового аудиту.

Із часом підприємство починає ставити за мету вже не управління ризиками, а створення нових ділових можливостей для свого розвитку. Так, ***стратегія зростання цінності і вартості бізнесу*** передбачає, що менеджери та юристи підприємства працюють разом, щоб розробити юридичні стратегії та методи, які підвищують рентабельність інвестицій (ROI). За такої стратегії у закордонних фірмах з'являється посада головного правового стратега, якому генеральний директор та головний (генеральний) юрисконсульт делегують відповідальність за концептуалізацію, стратегічне планування та керівництво юридичними стратегіями. Головний правовий стратег наділяється повноваженнями, має підтримку й ресурси, необхідні для реалізації стратегічних зусиль високого рівня в організації. Йому може підпорядковуватися міжфункціональна стратегічна група юристів, відповідальна за формування гіпотези правових стратегій, що чинять прямий вплив на результативність бізнесу.

Стратегія трансформації інтегрує корпоративну правову стратегію в бізнес-модель підприємства (різні види діяльності, пов'язані з ланцюжком створення вартості) та бізнес-

екосистему підприємства (ланцюжки створення вартості найважливіших зовнішніх партнерів підприємства). А це потребує інших інструментів реалізації. Для великих підприємств нагальною стає зокрема, практика *investor relations* – правової підтримки взаємодії з інвесторами та запобігання недружньому збагаченню учасників інвестиційного проєкту. Пріоритетним є встановлення ефективних комунікацій із тими інвесторами, які можуть позитивно впливати на ринкову вартість підприємства. В американських фірмах, наприклад, за відносини з інвесторами відповідають головний виконавчий директор (CEO) та головний фінансовий директор (CFO). Водночас створюються спеціальні відділи (департаменти), які займаються аналізом запитів, вивченням та розкриттям фінансової інформації та фінансової політики фірми акціонерам, інвесторам, представникам фондових бірж, інвестиційним аналітикам та іншим заінтересованим особам.

Не менш важливою є й практика *government relations* (GR) – встановлення взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності підприємства та реалізації підприємницьких проєктів. Такі функції можуть виконувати керівники підприємства (генеральний директор, голова ради директорів), юрист і навіть PR-менеджер – за умови обізнаності щодо певних нормативних актів, наявності умінь та досвіду ефективних комунікацій із державними органами, виявлення адміністративних та політичних загроз підприємства. Але у європейських країнах більшість великих фірм дійшли висновку про необхідність концентрації такої роботи в руках однієї людини – GR-менеджера чи навіть департаменту GR.

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати засвоєння навчальної дисципліни «Стратегії підприємства» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Студент може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Стратегії підприємства» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

4. ЗАПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Підприємство: сутність і функції.
2. Життєвий цикл підприємства (фірми).
3. Розвиток підприємства та його критерії.
4. Роль стратегічного (довгострокового) мислення та стратегічного управління в бізнесі.
5. Поняття стратегії та стратегування. Основні наукові школи стратегування.
6. Стратегічний менеджмент і стратегічний бізнес-консалтинг.
7. Стратегічний аналіз і діагностика підприємства: сутність, передумови проведення.
8. Формулювання місії та візії підприємства. Види та ієрархія цілей і завдань. «Дерево цілей».
9. Основні методика аналізу середовища підприємства. Внутрішнє і зовнішнє середовище. Глобальне середовище.
10. SWOT-аналіз. Багатофакторний системний PEST-аналіз та PEEST-аналіз.
11. Побудова піраміди стратегій.
12. Застосування основних інструментів реалізації стратегії: тактики, політики, процедур, правил, бюджетів, систем підтримки та винагороджування.
13. Бізнес-моделі та їх роль у реалізації стратегії.
14. Середньострокове та довгострокове прогнозування та його роль у стратегічному менеджменті. Види й методи прогнозування.
15. Форсайт-дослідження: сутність, методика, об'єкти наукового передбачення.
16. Сутність корпоративної стратегії, її місце в піраміді стратегій. Корпоративні стратегії інтеграції та диверсифікації.
17. Поняття портфельного аналізу. Вибір «стратегічної зони господарювання» та «стратегічних бізнес-одиниць».
18. Розроблення стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць.
19. Застосування в управлінському процесі моделей (матриць): Boston Consulting Group (BCG); General Electric і

McKinsey & Company (GE/McKinsey); Г. Гінтерхубера; Ч. В. Хоффера і Д. Шендель; І. Ансофа та ін.

20. Новий соціальний контекст корпоративної стратегії у XXI столітті. Соціальна корпоративна відповідальність бізнесу.

21. Поняття конкуренції, конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства. Джерела конкурентних переваг підприємств у XXI столітті.

22. Конкурентна діагностика підприємства та її складові. Типологія конкурентів.

23. Модель «5 сил конкуренції» М. Портера.

24. Обґрунтування конкурентної ситуації в галузі і на ринку та типу конкуренції.

25. Оцінка ринкової частки підприємства та монополізму на ринках.

26. Здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності.

27. Розроблення та реалізація конкурентної стратегії. Наступальна та оборонна стратегії.

28. Стратегії випередження, блокування, кооперації.

29. Теорії «багряного» та «блакитного» океанів В. Ч. Кіма і Р. Моборн: сутність, порівняльний аналіз, досвід застосування в бізнес-організаціях.

30. Поняття та види функціональної стратегії підприємства (бізнес-організації).

31. Сучасна концепція маркетингу. Стратегічний та операційний маркетинг.

32. Сутність і види маркетингових стратегій. Взаємозв'язок маркетингової стратегії з корпоративною стратегією. Стратегії вибору цільового ринку.

33. Маркетингові стратегії відповідно до складових комплексу маркетингу: товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія розповсюдження товарів; стратегія просування.

34. Матриця І. Ансоффа «можливості по товарах/ринках» і відповідні їй стратегії. Стратегічне позиціонування бізнес-організацій на ринку.

35. Поняття «персонал» і «кадри». Аудит персоналу як початкова стадія розроблення кадрової стратегії підприємства.
36. Взаємозв'язок кадрової стратегії з життєвим циклом працівника в організації, життєвим циклом підприємства та корпоративною стратегією. Діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках праці.
37. Види кадрових стратегій.
38. Стратегія командоутворення.
39. Поняття фінансової стратегії. Взаємозв'язок фінансової стратегії з корпоративною стратегією.
40. Фінансовий аналіз як основа розроблення ефективної фінансової стратегії підприємства. Роль фінансової стратегії у забезпеченні фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності підприємства.
41. Оцінка вартості бізнесу.
42. Стратегічне балансування діяльності підприємства.
43. Особливості виходу підприємства на міжнародні ринки та інтернаціоналізації його стратегії.
44. Поняття і типи міжнародних/глобальних стратегій підприємства.
45. Стратегії міжнародної конкуренції М. Портера.
46. Стратегії професійного (ділового) партнерства. Міжнародні асоціації, ділові мережі та міжнародні стратегічні альянси підприємств.
47. Інновації і креативність. Концепція «підривних інновацій» та «дилема інноватора» К. Крістенсена. Концепція «творчого руйнування» Р. Фостер і С. Каплан.
48. Інноваційна діагностика підприємства. Критерії вибору базової стратегії інноваційного підприємства.
49. Стратегія забезпечення технологічного лідерства.
50. Імітаційна стратегія інноваційного підприємства.
51. Стратегії наслідування лідера, копіювання дій лідера, удосконалення.
52. Венчурна стратегія інноваційного підприємства.
53. Проектна стратегія інноваційного підприємств.
54. Стартап як інноваційний проект та новостворена компанія: поняття, види, стадії і стратегії розвитку. Бізнес-моделі стартапів.

55. Цифрова трансформація бізнесу. Особливості переходу до цифрових бізнес-моделей.

56. Сутність та відмінності цифрових і онлайн стратегій підприємств. Формування цифрової фірми. Перебудова системи управління цифровою організацією.

57. Юридична діагностика підприємства. Розроблення правової стратегії підприємства. Основні типи правової стратегії.

58. Основні юридичні інструменти реалізації правової стратегії. Due diligence: сутність, мета, актуальні напрями.

59. Compliance: сутність, сфери застосування, взаємозв'язок із ризик-менеджментом. Антикорупційний compliance.

60. Forensic: сутність, аналіз та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами. Поняття forensic-аудиту.

61. Investor relations. Організація взаємодії з інвесторами. Упередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проекту.

62. Government relations. Взаємодія з органами державної влади в процесі реалізації підприємницьких проектів. Організація роботи і функції GR-менеджера.

З М І С Т

Загальні поради	3
1. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	5
Модуль 1. Стратегічний аналіз підприємства. Загальні принципи і методи стратегування.....	5
Модуль 2. Розроблення базових стратегій підприємства....	38
Модуль 3. Сучасні напрями, методи й технології стратегування.....	95
3. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	140
4. Запитання до іспиту.....	142

Навчальне видання

Електронне видання

Шевченко Л. С.

СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

навчально-методичний посібник

для студентів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-економіка»

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *О. І. Борисенко*

Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*