

Тема 5. Методологія стратегічного конкурентного управління підприємством

План.

- 5.1. Що таке конкурентне управління підприємством?
- 5.2. Як розробити конкурентну стратегію підприємства?
- 5.3. Які конкурентні стратегії вважає ефективними М. Портер?
- 5.4. Як на конкурентне управління впливають організаційні обмеження, невизначеність і непередбачуваність бізнес-середовища?
- 5.5. Що таке світ VUCA і світ BANI та як вони змінюють невизначеність?
- 5.6. Як на конкурентне управління впливає війна?

Конкурентне управління підприємством

У широкому розумінні йдеться про **управління підприємством** (по суті, про перебудову системи планування, організовування, стимулювання персоналу, контролю та координації діяльності підприємства) в умовах конкуренції, що зростає.

У більш вузькому значенні під конкурентним управлінням слід розуміти **управління конкуренцією**, або менеджмент конкурентоспроможності підприємства, який спирається на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій у галузі й на ринку, розроблення заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Основні методологічні підходи до конкурентного управління

- ✓ Системний
- ✓ Маркетинговий
- ✓ Динамічний
- ✓ Процесний
- ✓ Комплексний
- ✓ Директивний
- ✓ **Ситуаційний**
- ✓ **Стратегічний**

Ситуаційний підхід

Прихильники *ситуаційного підходу* стверджують, що конкретні заходи та методи управління значно варіюються та визначаються особливостями *ситуації*, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. З їхньої точки зору, управління – це насамперед мистецтво менеджерів зрозуміти конкретну ситуацію, розкрити її характеристики та обрати відповідне управління, а вже потім слідувати науковим рекомендаціям, що мають універсальний та узагальнюючий характер. Від менеджера вимагається вміти правильно розуміти та оцінювати ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на підприємство, передбачати можливі наслідки такого впливу.

Звичайна виробнича ситуація – стан справ в організації в будь-який момент часу, за якого виробничі та економічні показники підприємства та його підрозділів, а також клімат у колективі, цілком відповідають запланованим або мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства.

Кризова ситуація – проблемна ситуація, що характеризується можливістю втрат через відхилення, що перевищують установлені межі.

Надзвичайна ситуація – проблемна ситуація, що належить до зони катастрофічного ризику, за якого втрати підприємства можуть перевищувати критичний рівень, а на максимумі досягати величини власного капіталу або навіть перевищувати його, вести до банкрутства.

Стратегічний підхід

На практиці це означає, що конкурентне управління підприємством має бути підпорядкованим **стратегічним орієнтирам розвитку підприємства**.

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.

Візія (бачення) підприємства означає образне представлення сенсу діяльності, того, яким підприємство повинне стати і чого воно має досягти за тієї політичної, економічної (у тому числі конкурентної), соціальної ситуації, яка склалася в країні. Після досягнення підприємством бажаного стану візія (бачення) втрачає свою актуальність і повинна бути сформульованою заново. Успішні бізнесмени і консультанти наголошують на тому, що бачення майбутнього є важливою конкурентною перевагою бізнес-організації.

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, у тому числі пов'язані з веденням конкуренції); *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 конкурентами, 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).

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

Стратегія

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» трактується як:

- напрям довгострокового розвитку організації;
- встановлення довгострокових цілей і завдань організації, формування програми дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей;
- комплексний план розвитку організації;
- методи конкуренції і ведення бізнесу, які обирає компанія задля задоволення потреб споживачів і досягнення власних глобальних цілей;
- принципи, засади, на яких базує свою діяльність організація.

Піраміда стратегій

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

Бізнес-стратегія, або **ділова стратегія**, передбачає управління певною сферою діяльності підприємства, формується на рівні самостійних господарських підрозділів і спрямовується на розроблення та впровадження успішної бізнес-моделі, завоювання сильної довгострокової конкурентної позиції.

Конкурентна стратегія визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником підприємства та його першими заступниками.

Функціональна стратегія спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності: маркетингова, кадрова, виробнича, фінансова, інвестиційна тощо. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу підприємства і розробляється його керівником.

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



Конкурентна стратегія

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

Конкурентна стратегія – це:

- стратегія функціонування підприємства в конкурентному середовищі; у такому розумінні вона є тотожною базовій корпоративній стратегії;
- стратегія використання підприємством своїх найбільш очевидних конкурентних переваг (внутрішніх і зовнішніх, довгострокових і короткострокових) у всіх галузях і сферах бізнесу;
- стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних бізнес-одиниць підприємства.

Матриця конкуренції М. Портера



Як на конкурентне управління впливають організаційні обмеження, невизначеність і непередбачуваність бізнес-середовища?

Теорія обмежень системи була розроблена у 1980-х рр. ізраїльським ученим Е. Голдраттом (E. Goldratt). Це філософія управління бізнесом, в основі якої лежить розуміння того, що успішність бізнесу зумовлюється ефективністю / продуктивністю його обмежень. Теорія стверджує, що кожна бізнес-організація в кожний конкретний момент часу має певні обмеження своєї діяльності – фізичні (матеріальні, виробничі), фінансові, ринкові, людські, часові, обмеження політики ведення бізнесу. Чим швидше будуть виявлені обмеження, тим більш обґрунтованими будуть стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу та зростання його конкурентоспроможності.

Для управління підприємством важливим є те, що *обмеженнями можна керувати* і цим сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Як на конкурентне управління впливає невизначеність бізнес-середовища?

Невизначеність бізнесу має місце, якщо:

- немає однозначних, чітких уявлень про досліджувані процеси та фактори, що на них впливають;
- відбуваються постійні зміни умов господарської діяльності – законодавства або напрямів економічної діяльності уряду, кон'юнктури ринку, дій конкурентів тощо;
- неможливо спрогнозувати наслідки впливу на досліджувані об'єкти багатьох факторів зовнішнього середовища (НТП, стихійного лиха, поведінки конкурентів і споживачів), оцінити майбутній розвиток подій;
- відсутня повна інформація про внутрішні й зовнішні умови прийняття управлінських рішень; це може бути наслідком як технічних труднощів збору й оброблення інформації, так і високих інформаційних витрат, які перевищують вигоди від володіння інформацією;
- існує асиметрія інформації, тобто нерівний ступінь поінформованості економічних агентів про умови їх діяльності, предмет і умови угоди між ними. Деяка інформація іноді з різних причин узагалі приховується;
- має місце багатокритеріальність і конфліктність в оцінці рішень, коли доводиться свідомо йти на компроміси.

Невизначеність породжує **ризик**, тобто можливість або реальну загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних (мети); небезпеку втрати ресурсів порівняно з варіантом, розрахованим на їх раціональне використання; імовірність виникнення збитків, неодержання доходів чи появи додаткових витрат порівняно з прогнозованим варіантом.

Актуальності набувають *оцінка* (з використанням різних методів – аналогій, чутливості, імітаційного моделювання тощо) та *управління ризиком*. Ідеться про науково обґрунтовані заходи щодо оптимізації ризику на всіх етапах прийняття й реалізації управлінських рішень. У загальному вигляді ці заходи включають виявлення ризиків, їх аналіз, вибір і застосування методів оптимізації, оцінку одержаних результатів.

Як на конкурентне управління впливає непередбачуваність бізнес-середовища?

Непередбачуваність має місце, якщо економічні події викликані незвичними, невідомими до цього часу причинами і не піддаються ні економічним законам, ні очікуванням.

Теорія «тенденцій, що зароджуються», приділяє увагу так званим «джокерам» із сильним ефектом впливу з причини саме високого ступеня їх непередбачуваності. «Джокери» означають події, ймовірність реалізації яких украй низька, але вони можуть відбутися раптово й мати серйозні наслідки (розвиток Інтернету; цунамі, що викликало аварію на атомній станції «Фукусіма» у 2011 р.; терористична атака у США 11 вересня 2001 р. та ін.). У багатьох випадках неможливо точно оцінити їхній вплив на різні сфери життя, адже сам процес розвитку події, що лежить в основі «джокера», часто буває невизначеним.

Німецький футуролог К. Штайнмюллер (K. Steinmüller) підкреслює, що «джокер» формує нову картину майбутнього, змінює наше усвідомлення майбутнього й змушує переосмислити минуле, породжуючи нові концепції та оцінки. Тому потрібно постійно *передбачати появу «джокерів», аналізувати їхній можливий вплив на бізнес, прогнозувати гіпотетичні негативні сценарії подій*. Як правило, «джокерів» виявляють шляхом опитувань фахівців організації методом «мозкового штурму», через онлайн-конференції, із залученням зовнішніх бізнес-консультантів.

Концепція VUCA

Концепція VUCA з'явилася в армії США після «холодної війни» для **пояснення нової світової динаміки**, а саме щоб описати соціальні трансформації, які відбулися, і те, як військові повинні діяти в умовах можливих конфліктів. Уважалось, що світ мінливий, невизначений, складний і неоднозначний – VUCA. Відтоді цей термін використовується для опису технологічних і культурних змін та їх впливу на повсякденне життя людей і компаній.

У діловому світі термін VUCA став популярним у 2000-х роках, саме тоді, коли відбулися значні технологічні зміни, а саме винахід і поширення Інтернету.

Основними характеристиками сценарію VUCA є:

V = Волатильність – стосується швидкості змін у галузі, ринку чи світі загалом. Це пов'язано з коливаннями попиту або потрясінням. Чим нестабільніший світ, тим швидше все змінюється;

U = Невизначеність – пов'язана з нездатністю людей зрозуміти світ. Невизначене середовище – це середовище, яке не дає можливості робити будь-які прогнози. Чим складніше визначити світ, тим важче передбачити майбутнє;

C = Складність – стосується кількості факторів, які ми повинні враховувати для прийняття більш ефективних рішень, їх різноманітності та взаємозв'язків між ними: чим більше факторів, тим більша їхня різноманітність, і чим вони взаємопов'язані, тим складніші навколишнє середовище;

A = Неоднозначність – пов'язана з відсутністю ясності щодо інтерпретації певних явищ і подій. Неоднозначною є ситуація, наприклад, коли інформація є неповною, суперечливою або занадто неточною, щоб зробити чіткі висновки.

Концепція VUCA протягом тривалого часу використовувалася для керівництва організаціями, що розвиваються, у сценарії нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності. Однак пандемія COVID-19 створила сценарій, завдяки якому навіть VUCA здавалося недостатнім дескриптором. Так виникла нова аббревіатура: **BANI**.

Концепція BANI

Створений американським антропологом, письменником і футуристом Джамаїсом Кашіо (Jamaïs Kashio), термін розглядав зміни, спричинені пандемією. BANI означає:

B = Крихкий – ідея полягає в тому, що ми схильні до катастрофи в будь-який момент, і всі підприємства, побудовані на крихких фундаментах, можуть розвалитися за одну ніч;

A = Занепокоєння – занепокоєння є одним із найпоширеніших симптомів сьогодні не лише в особистому житті людей, а й на ринку праці. Ми живемо на межі, що створює відчуття невідкладності, що керує прийняттям рішень;

N = Нелінійний – ми живемо у світі, події якого здаються непов'язаними та непропорційними. Без чітко визначеної та стандартизованої структури неможливо створити структуровані організації. Тому детальне довгострокове планування може більше не мати сенсу;

I = Незрозуміло – коли ми знаходимо відповіді, виникає непорозуміння, але відповіді не мають сенсу. Тому ми повинні розуміти, що ми не контролюємо все.

Як підприємству підготуватися до світу BANI? Фахівці рекомендують зміцнювати свої команди. Прагнення до культури співпраці, впровадження добре розподілених структур та інвестування в навчання — це інструменти, які можуть допомогти зробити вашу організацію більш стійкою. Непорозуміння можна також вирішити за допомогою таких технологій, як штучний інтелект, великі дані та наука про дані.

From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare. URL:

<https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/>.

Як на конкурентне управління впливає війна?

Нові критерії розвитку бізнесу та фірми. Швидка адаптація до воєнних умов і нового бізнес-середовища.

Нові критерії КСП. Фінансова стійкість фірми

Нові підходи до стратегування.

Альтернативи:

- ✓ релокація бізнесу,
- ✓ закриття бізнесу,
- ✓ скорочення бізнесу,
- ✓ диверсифікація з метою випуску воєнної продукції.

Зростання державної підтримки бізнесу.