



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна

**СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
В ПИТАННЯХ І ВІДПОВІДЯХ**

навчальний посібник

**Харків
2020**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО**

Електронне видання

ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна

**СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
В ПИТАННЯХ І ВІДПОВІДЯХ**

навчальний посібник

**Харків
2020**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
YAROSLAV MUDRYI NATIONAL LAW UNIVERSITY
DEPARTMENT OF ECONOMIC THEORY**

Electronic edition

**SHEVCHENKO LIUDMYLA
ENTERPRISE STRATEGIES
IN QUESTIONS AND ANSWERS
TUTORIAL**

**Kharkiv
2020**

2

УДК

Ш

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

Рецензенти:

Марченко О. С., доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого;

Шкодін І. А., доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Шевченко Л. С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с.

Розкривається сутність сучасної концепції стратегування. Вивчається алгоритм стратегічного конкурентного аналізу підприємства, його основні інструменти і процедури. Послідовно розглядаються процеси розроблення та реалізації: корпоративної стратегії підприємства, конкурентної стратегії, функціональних стратегій (маркетингової, кадрової, фінансової), міжнародної стратегії підприємства. Аналізуються методи й технології розроблення інноваційної стратегії підприємства, особливості онлайн і цифрової стратегій, процес формування корпоративної правової стратегії та основних інструментів її реалізації.

Для студентів економічних та управлінських спеціальностей ЗВО та тих, хто самостійно вивчає проблеми стратегічного менеджменту.

© Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2020

З М І С Т

Від автора

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

Глава 1. Поняття стратегії та стратегування. Стратегічний аналіз підприємства

- 1.1. Що таке стратегія?
- 1.2. Що таке стратегічний аналіз?
- 1.3. Що вважати розвитком підприємства як бізнес-організації?
- 1.4. Якими мають бути стратегічні орієнтири розвитку підприємства?
- 1.5. Чому підприємству потрібно вивчати середовище, в якому воно функціонує?
- 1.6. Як здійснити SWOT-аналіз?
- 1.7. Які інші методик аналізу бізнес-середовища може використовувати підприємство?
- 1.8. Які стратегії розробляє і реалізує підприємство? Чому втілюються не всі стратегії?

Глава 2. Стратегування в умовах обмежень, невизначеності і непередбачуваності. Прогнозування і стратегічний форсайт

- 2.1. Як на реалізацію стратегії впливають внутрішні обмеження в діяльності організації?
- 2.2. Як на реалізацію стратегії впливає невизначеність бізнес-середовища?
- 2.3. Як на реалізацію стратегії впливає непередбачуваність? Хто такі «джокери» і «Чорні лебеді»?
- 2.4. Яку роль у стратегуванні відіграє прогнозування?
- 2.5. Що таке стратегічний форсайт і форсайт-дослідження?

Глава 3. Стратегування в умовах зростаючої конкуренції

- 3.1. Як на діяльність підприємства впливає конкуренція?
- 3.2. Як за допомогою моделі «п'яти сил конкуренції» Майкла

- Портера дослідити конкурентне середовище підприємства?
- 3.3 На чому можуть базуватися конкурентні переваги і конкурентоспроможність підприємства?
 - 3.4. З якою метою та в який спосіб здійснюється конкурентна діагностика підприємства?
 - 3.5. Як діагностувати конкурентну ситуацію в галузі і на ринку?
 - 3.6. Як розрахувати ринкову частку підприємства?
 - 3.7. Як у міжнародній практиці визначається рівень монополізації товарних ринків?
 - 3.8. Як в Україні визначається монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання?
 - 3.9. Як здійснити комплексну діагностику конкурентоспроможності підприємства?

Розділ 2. РОЗРОБЛЕННЯ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Глава 4. Розроблення та реалізація корпоративної стратегії

- 4.1. Якою має бути корпоративна стратегія?
- 4.2. Що таке портфельний аналіз? Чому потрібно аналізувати «стратегічні зони господарювання» та «стратегічні бізнес-одиниці»?
- 4.3. Як у стратегічному плануванні використовують модель Boston Consulting Group (BCG)?
- 4.4. Як у стратегічному плануванні використовують модель General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey)?
- 4.5. Як за допомогою матриці «значення виробництва – конкурентоспроможність» визначити стратегічне ядро підприємства?
- 4.6. Як за допомогою матриці «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу» визначити стратегічні бізнес-одиниці?

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

- 5.1. Чому управління підприємством повинно бути конкурентним?
- 5.2. Які конкурентні стратегії рекомендує розробляти М. Пор-

тер?

5.3. Які конкурентні стратегії рекомендують розробляти Ф. Котлер і Р. Сінгх?

5.4. Як посилити конкурентоспроможність підприємства, використовуючи модель «основні компетенції» (інтелектуального лідерства)?

5.5. Чим приваблюють стратегічні альянси фірм-конкурентів?

5.6. Що таке стратегія «блакитного океану», або як створити вільний від конкуренції ринковий простір?

Глава 6. Розроблення та реалізація маркетингової стратегії підприємства

6.1. Що таке функціональна діагностика і функціональна стратегія підприємства?

6.2. Як розробити маркетингову стратегію підприємства?

6.3. Якими є стратегії вибору цільового ринку?

6.4. Які стратегії підприємство розробляє відповідно до комплексу маркетингу?

6.5. Як розробити маркетингову стратегію за допомогою матриці І. Ансофа?

6.6. Чи правильно ототожнювати корпоративну, маркетингову і конкурентну стратегії?

Глава 7. Розроблення та реалізація кадрової стратегії підприємства

7.1. Що таке кадрова стратегія підприємства? Як узгодити кадрову і корпоративну стратегії?

7.2. Чому кадрова стратегія підприємства на внутрішньому ринку праці вважається закритою?

7.3. Чому кадрова стратегія підприємства на зовнішньому ринку праці є відкритою?

7.4. Як працює приватне кадрове агентство?

7.5. Що таке HR-аутсорсинг?

Глава 8. Розроблення та реалізація фінансової стратегії підприємства

- 8.1. Як узгодити фінансову і корпоративну стратегії підприємства?
- 8.2. Яку роль у розробленні фінансової стратегії відіграє фінансовий аналіз?
- 8.3. Чому вартість бізнесу є одним із найважливіших показників фінансової стійкості підприємства?

Глава 9. Розроблення та реалізація міжнародної стратегії підприємства

- 9.1. Як підприємство виходить на міжнародні ринки та інтернаціоналізує свою діяльність?
- 9.2. Які чинники слід враховувати при розробленні стратегії міжнародної діяльності?
- 9.3. Яку стратегію міжнародної діяльності може обрати підприємство?
- 9.4. Яку стратегію міжнародної конкуренції може обрати підприємство?

Розділ 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ, МЕТОДИ Й ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГУВАННЯ

Глава 10. Інноваційна стратегія підприємства: системний підхід до розвитку підприємства

- 10.1. Що таке інноваційна стратегія підприємства?
- 10.2. Чому фахівці зі стратегування повинні знати особливості інноваційних процесів на підприємстві?
- 10.3. Чим інноваційна діяльність підприємства відрізняється від інноваційної активності?
- 10.4. Як проявляють себе наступальна та оборонна інноваційні стратегії підприємства?
- 10.5. Коли підприємства обирають стратегію технологічного лідерства?
- 10.6. Коли підприємства обирають імітаційну стратегію?
- 10.7. Коли підприємства реалізують венчурну стратегію?
- 10.8. Що таке проектна стратегія інноваційного підприємства?

Глава 11. Цифрова стратегія підприємства: сучасні технології менеджменту

11.1. Що таке цифрова економіка?

11.2. Навіщо бізнесу цифрова трансформація?

11.3. Як оцінити рівень цифровізації економіки та бізнесу?

11.4. Як розробити онлайн і цифрову стратегії підприємства?

11.5. Як управляти цифровим підприємством?

Глава 12. Правова стратегія підприємства: сутність, призначення, інструменти реалізації

12.1. У чому полягають сутність та призначення корпоративної правової стратегії?

12.2. Якою може бути правова стратегія підприємства?

12.3. Які інструменти реалізації правової стратегії використовують підприємства?

ВІД АВТОРА

Навчальний посібник призначений для студентів бакалаврату фінансово-правового факультету Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, які навчаються на освітній програмі «Бізнес-економіка» спеціальності 051 «Економіка» і опановують навчальну дисципліну «Стратегії підприємства». Може бути корисним також студентам магістратури, для яких викладається навчальна дисципліна «Стратегічний бізнес-консалтинг».

Навчальний посібник написаний у форматі «питання – відповідь» і охоплює найважливіші аспекти стратегування діяльності сучасного підприємства.

При написанні навчального посібника авторка спиралася на власний багаторічний досвід викладання стратегічного менеджменту, маркетингу і конкурентного управління, на результати наукових досліджень, що здійснювалися особисто авторкою та кафедрою економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

У посібнику використані такі наукові публікації авторки з питань стратегування:

Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: моногр. / Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко Л. А. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 280 с.

Шевченко Л. С. Введение в маркетинг: учебно-практ. пособие. Харьков: Консум, 2000. 672 с.

Шевченко Л. С. Інноваційні моделі соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2. С. 9-20.

Шевченко Л. С. Інтернаціоналізація юридичного бізнесу: вибір ефективної стратегії. *Strategic estimations and vectors of Ukraine's social and economic development in the conditions of European integration and the world partnership: monograph* / edited by V. Yathenko. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom., 2017. Розд. 4.3. С. 287-296.

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної

фірми: світовий досвід та його запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1. С. 76-86.

Шевченко Л. С. Конкурентне управління юридичною фірмою. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3. С. 113-123.

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

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. 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. С. 218-239. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-571-29-9>.

Шевченко Л. С. Міжнародні стратегічні альянси в юридичному бізнесі. *Економічна теорія та право*. 2017. № 2 (29). С. 36-49.

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. 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. Стратегії підприємства в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. № 3 (42).

Шевченко Л. С. Стратегічне управління університетом: роль прогнозування вищої освіти. *Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право*. 2014. № 2 (17). С. 6-16.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч.

посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний консалтинг: сучасні тенденції і технології. *Modern Technologies in Economy and Management*. Collective Scientific Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. С. 448-459. URL: http://pedagogika.wszia.opole.pl/ebook/2019_1.pdf.

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/Management_2013.pdf (дата звернення: 12.06.2020).

Шевченко Л. С. Технологічний Форсайт у контексті інноваційного розвитку України. *Актуальні питання інтелектуальної власності та інноваційного розвитку*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 21 березня 2014 р. / редкол.: С. М. Прилипка, Ю. Є. Атаманова, С. В. Глібко, К. В. Єфремова. Харків: НДІ ПЗІР, 2014. С. 149-153.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: моногр. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 3. С. 21-27.

Шевченко Л. С. Юридичний маркетинг: від теорії до практики. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2. С. 67-79.

Шевченко Л. С. Innovative transformations of the legal business and legal education. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 64-73.

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

Глава 1. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГУВАННЯ

1.1. Що таке 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» вживається повсюдно, але єдиного визначення не має. 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.

Відомий американський учений, економіст, один із найбільш впливових теоретиків менеджменту ХХ століття, консультант у галузі менеджменту Пітер Друкер (P. F. Drucker) писав: «Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі низки уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять. *Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності.* Крім того, стратегія – це найкращий спосіб перевірки теорії бізнесу.

Якщо стратегія не забезпечує досягнення запланованих результатів, це перша серйозна ознака того, що настав час переглянути теорію бізнесу»¹.

Розроблення стратегій розвитку бізнес-організацій потребує від менеджерів довгострокового мислення. З чого починають великі стратеги? М. А. Кусумано (M.A. Kusumano) і Д. Б. Йоффі (D. V. Joffi) у своїй книзі «Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса»² зазначають:

1. Стратегія стосується суто *майбутнього*. Це планування на перспективу.

2. Видатні стратеги не озираються назад, щоб прорахувати шлях уперед, натомість зазирають у *майбутнє* і відраховують назад. Саме в цьому і полягає важка праця стратега – не лише визначити пункт призначення, а й прокласти туди курс; не просто зазирнути в майбутнє, але й прорахувати кроки до нього і вчасно внести потрібні зміни на шляху до бажаної цілі.

3. У бізнесі, так само як і в теорії ігор і шахах, усі великі стратеги починають з передбачення *майбутнього*. Однак ідея сама по собі не є кінцевою метою. Керівник має трансформувати ідею в стратегію, визначити межі діяльності компанії: що робити і, головне, чого не робити.

Таким чином, для того, аби стратегія організації виявилася успішною, потрібно правильно оцінити стартові позиції, сформулювати бачення майбутнього, а потім – прокласти курс у майбутнє.

На цей час сформувалися кілька наукових шкіл стратегічного менеджменту, які були досліджені та систематизовані у відомій праці Г. Мінцберга (G. Mintzberg), Б. Альстренда (B.

¹ Drucker P. F. The Theory of the Business. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

² Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. Харків: «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. С. 38-42.

Alstrend) та Дж. Лемпела (Dzh. Lempel)³ (табл. 1). Безпосередньо Г. Мінцберг визначив п'ять типів стратегії: стратегія як план – спрямований курс дій задля досягнення певних цілей; стратегія як шаблон – систематичний характер поведінки в минулому із стратегією, яка реалізується тривалий час; стратегія як ринкова позиція фірми та її продуктів під впливом факторів зовнішнього середовища; стратегія як конкурентний маневр; стратегія як перспектива, основана на «теорії бізнесу» або ідеології фірми.

Таблиця 1.

Основні школи стратегічного менеджменту

Школа та її основні представники	Зміст наукових поглядів	Основні теоретичні та практичні обмеження
Школа дизайну (моделі): І. Ансофф (I. Ansoff), П. Селзник (P. Selznik), У. Ньюман (W. Newman), К. Ендрюс (K. Andrews).	Стратегія є результатом ретельного наукового процесу. Після SWOT-аналізу та оцінки стратегічних альтернатив, з урахуванням цінностей вищого керівництва та форм соціальної відповідальності організації, <i>моделюється</i> найкраща стратегія. Стратегія унікальна для кожної компанії.	Розроблення та реалізація стратегії здійснюються фактично силами однієї особи – керівника організації (стратега). Це можливо тільки для простих систем, але не для складних ситуацій.

³ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. в англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2002. 330 с.

<p>Школа планування: І. Ансофф (I. Ansoff).</p>	<p>Формування стратегії є частиною процесу <i>планування</i>. Це достатньо формалізований, раціональний процес, який зазвичай поділяють на окремі кроки, що супроводжуються визначенням цілей, розробленням бюджетів, програм і планів.</p>	<p>Майбутнє не завжди можна спрогнозувати; стратегічне мислення не можна представити у вигляді якогось алгоритму дій.</p>
<p>Школа позиціонування: Д. Шендел (D. Schendel), К. Хаттен (K. Hatten), М. Портер (M. Porter).</p>	<p>Стратегія формується на основі конкурентного і галузевого аналізу з метою завоювання потрібної <i>позиції</i> (найчастіше – частки ринку) по відношенню до інших учасників ринку, які є конкурентами організації.</p>	<p>Для використання моделі потрібен значний масив інформації, що можливо тільки в зрілих і стабільних галузях. Вибір стратегії обмежений певним набором позицій, з яких потрібно вибрати одну.</p>
<p>Школа підприємства: І. Шумпетер (I. Schumpeter), А. Коул (A. Cole), П. Друкер (P. F. Drucker).</p>	<p>Вибір стратегії здійснюється керівником організації на основі власної інтуїції та <i>підприємницького таланту</i>. Контролюючи впровадження стратегії, лідер може змінювати пріоритети з урахуванням стану навколишнього середовища.</p>	<p>Найбільше підходить для підприємницьких старт-апів або реструктуризації великих організацій. Залежить від особистих амбіцій керівника організації. Може бути як послідовно інноваційною, так і провальною.</p>

<p>Когнітивна школа: Г. Саймон (G. Simon), Дж. Марч (J. March).</p>	<p>Розроблення стратегії є результатом індивідуального або колективного людського <i>розуму</i>, тому важливо зрозуміти, як розум обробляє інформацію та розробляє стратегію.</p>	<p>Слід зважати на обмежені можливості індивіда збирати потрібну інформацію та обробляти її, що призводить до суб'єктивних або спотворених висновків.</p>
<p>Школа навчання: Ч. Ліндблом (C. Lindblom), Дж. Марч (J. March), Г. Мінцберг (G. Mintzberg).</p>	<p>Стратегічні ініціативи можуть з'являтися не тільки на вищому, а й на нижчих рівнях, а потім через менеджів середньої ланки передаватися до вищого керівництва.. Роль лідерів – управляти процесом <i>стратегічного навчання</i>, тобто з'ясуванням механізму роботи організації та розвитком ефективних напрямів її діяльності.</p>	<p>Шлях спроб і помилок, притаманний навчанню, може призвести до додаткових витрат та неефективного використання ресурсів.</p>
<p>Школа влади: Г. Аллісон (G. Allison).</p>	<p>Формування стратегії – це процес ведення переговорів. <i>Політика</i> є частиною стратегічного процесу. На мікрорівні впливові індивіди, які мають владу, використовую-</p>	<p>Політикантизм може заважати формуванню стратегії, оскільки стратегічні цілі – предмет обговорення, а не згоди. Надійного способу</p>

	ють політичні засоби для досягнення своїх цілей. На макрорівні великі компанії використовують політичний вплив на уряд та інші зовнішні організації.	формування стратегії школа не дає.
Школа культури: Е. Ренман (E. Renmann), Р. Норманн (R. Normann).	Формування стратегії є колективним процесом і відбувається під впливом загальноприйнятих <i>переконань, традицій, історії або культури</i> організації, які створюють очікування, а потім формують поведінку персоналу та активні стратегії. Спільні інтереси роблять стратегію інтегрованою і міцною.	Чим сильніше і багатша культура організації, тим складніше буде змінити існуючу стратегію в майбутньому.
Школа довкілля: М. Ханнан (M. Hannan), Дж. Фріман (J. Freeman).	Стратегію диктують <i>зовнішні обставини</i> . Причому організації, як члени біологічної популяції, народжуються, знаходять свої екологічні ніші і, врешті решт, умирають. У своїй діяльності вони повинні адаптуватися до довкілля, аби вижити.	Орієнтація винятково на довкілля та зовнішні обставини може суттєво обмежити стратегічний вибір.
Школа конфігу-	Формування стратегії	Радикальні

<p>рації (структурна школа): А. Чандлер (Alfred D. Chandler Jr.).</p>	<p>визначають <i>час або обставини</i> – певні періоди в історії організацій, конкретна стадія життєвого циклу (зростання, зрілість, занепад), тип і форма організації. Ця школа може пояснювати феномен революційних змін, тобто те, чого не могли зробити описові школи.</p>	<p>зміни означають зміну як стратегії, так і організаційної структури і процесів, тобто є протилежністю «поступового» підходу.</p>
--	--	--

1.2. Що таке стратегічний аналіз?

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження певного підприємства як економічної системи за конкретними параметрами і показниками, з урахуванням впливу позитивних і негативних факторів, які можуть позначитися на його конкурентоспроможності в перспективі.

Метою стратегічного аналізу є виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку, обґрунтування стратегій підприємства та шляхів їх досягнення.

Як правило, вивчаються:

- стратегічні орієнтири розвитку підприємства (місія, візія, цілі та завдання);
- внутрішнє середовище підприємства;
- зовнішнє середовище прямого впливу (мікросередовище) і непрямого впливу на підприємство (макросередовище);
- поточна конкурентна позиція підприємства в галузі й на ринку;
- прогноз розвитку підприємства та його бізнесу;
- основні напрями діяльності підприємства: маркетингова, кадрова, виробнича, інвестиційна, інноваційна, фінансова та

інші види діяльності.

Джерелами інформації можуть бути: публікації у спеціалізованих ділових виданнях; звіти торговельно-промислових асоціацій, банків і страхових компаній, аудиторських фірм; напруження аналітично-інформаційних центрів, інститутів прогнозування тощо, які містять висновки, важливі для управління діяльністю підприємства. У сукупності вони утворюють інформаційно-аналітичну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічний аналіз має спиратися на застосування певної сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методів.

До загальнонаукових методів належать: аналіз і синтез, індукція і дедукція, метод наукової абстракції, єдності історичного і логічного підходів, системний аналіз, методи аналогій, спостереження, порівняння тощо. Ці методи ґрунтуються на методології і методах філософії, є універсальними і добре знайомі всім дослідникам соціально-економічних явищ і процесів.

Застосування прикладних методів дослідження залежить від: особливостей об'єкта стратегічного аналізу (діагностики); мети і призначення дослідження, якими можуть бути: аналіз ситуації, прогнозування, передбачення (форсайт), розроблення стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії, стратегічне планування, прийняття рішень; ступеня повноти й охоплення аналізу.

Науковці всі прикладні методи стратегічного аналізу поділяють на три групи:

1) статистичні методи: статистичне спостереження; використання абсолютних та відносних, середніх величин; ряди динаміки; балансовий, групування, порівняння, графічний, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування та інші;

2) економіко-математичні методи: системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.;

3) спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі: SWOT-аналіз; PEST/STEP-аналіз; SPACE-аналіз; PIMS-аналіз; матричні методи портфельного аналізу та ін.⁴

Крім цього, ефективні бізнес-економіст і менеджер повинні вміти: давати оцінку поточного становища підприємства на ринку, його наявних ресурсів, можливостей і потреб; застосовувати прийоми прогнозування і планування діяльності підприємства; пропонувати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

Опанування сутності й методів стратегічного аналізу дуже важливе для бізнес-економістів і менеджерів. Сучасний бізнес діє в умовах неповної та асиметричної ринкової інформації, невизначеності і високих господарських ризиків. Без збору інформації, а головне – її системного дослідження та перевірки на достовірність сформуванню уявлення про більшість економічних процесів неможливо, як неможливо й розробити стратегію розвитку підприємства та тактику подальших дій менеджерів. За таких умов стратегічний аналіз фактично стає однією з функцій управління підприємством.

1.3. Що вважати розвитком підприємства як бізнес-організації?

Розроблення більшості стратегій підприємства стосується його розвитку.

Розвиток підприємства (бізнес-організації) у загальному визначенні є процесом кількісних, якісних та структурних змін, переходу від одного стану в інший, формою і тенденцією існування підприємства 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 торкаються діяльності підприємства. На них потрібно адекватно реагувати,

⁴ Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Вип. 2 (112). С. 98.

забезпечуючи стійкість підприємства. Внутрішні джерела розвитку містяться у самому підприємстві і пов'язуються з суперечностями, які виникають між «старими» і «новими» елементами – функціями, структурами, окремими працівниками, боротьбою між спонукальними та обмежувальними зміни силами.

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

Д. Бодді (D. Boddy) і Р. Пейтон (R. Peyton) вважають, що всі зміни в організаціях можуть розрізнятися за двома напрямками-критеріями – за значенням перетворень для організації (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*: торкаються 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 підприємства⁵.

⁵ Бодді Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 1999. С. 634.

Закордонні фахівці розрізняють також трансакційні і трансформаційні зміни в діяльності підприємства. *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 найчастіше викликаються необхідністю реагувати на загрози зовнішнього середовища – процеси злиття або поглинань, переділу ринків, технологічних змін тощо.

Близькою до попередньої класифікації змін є їхній 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 певної частини підприємства. *Стратегічні зміни* характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, реалізують місію, стратегічне бачення та цілі підприємства. Вони відбуваються насамперед під впливом зовнішнього конкурентного, економічного і соціального середовища, але з урахуванням внутрішніх організаційних ресурсів, культури, структури і системи⁶.

Залежно від швидкості організаційних змін виділяють: *еволюційний розвиток* підприємства – процес повільних, поступових, неперервних, порівняно безболісних для нього, хоча нерідко й малоефективних змін; *радикальний (революційний) розвиток* – процес швидкого, стрибкоподібного переходу від одного якісного стану підприємства до іншого. Набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби, при необхідності швидкого захоплення ринку і підкріплюється чіткими стратегіями.

Розвиток підприємства як бізнес-організації потребує постійної готовності до організаційних змін, особливо у зв'язку із зміною власника або топ-менеджменту. Через це деякі фахів-

⁶ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002. С. 197, 214-216.

ці визначають розвиток підприємства як спеціальну *управлінську діяльність* – системний процес планових, керованих, спрямованих змін (перетворень) в умовах динамічного середовища для підвищення або збереження організаційної ефективності підприємства. Темп змін задають власники бізнесу і менеджери. Важливе місце у цьому процесі посідає розроблення *стратегій розвитку*.

1.4. Якими мають бути стратегічні орієнтири розвитку підприємства?

Для власників бізнесу і менеджерів стратегічними орієнтирами розвитку підприємства є місія, візія (бачення) та цілі.

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

причини створення, основні цілі і напрями діяльності підприємства;

продукти або послуги, які виробляє підприємство, а також потенційні ринки і споживачів, для яких воно працює;

принципи, корпоративні цінності та пріоритети підприємства.

Місія стосується теперішнього часу і дає відповідь на запитання: чому підприємство (бізнес-організація) існує? Яка його основна мета? Яку продукцію та для кого воно випускає? Які послуги і кому надає?

Правильно сформульована місія робить підприємство унікальним у своєму роді. У місії не прийнято вказувати одержання прибутку як мету створення підприємства, хоча прибуток є найважливішою умовою його функціонування. Зміна місії підприємства фактично означає закриття підприємства і відкриття нового, навіть з тією ж назвою.

Де можна дізнатися про місію? На сайті підприємства, з бізнес-плану, рекламних проспектів, матеріалів для виставок і ярмарок, ділових листів до партнерів, інвестиційних проектів тощо.

Будучи повідомленням, місія виконує комунікативну функцію і реалізує чотири типи цільових установок:

- *інформативні* – місія має розповісти про підприємство та його філософію;

- *оцінкові* – зіставлення змісту з прийнятою в даному суспільстві системою цінностей;

- *перформативні* – демонстрація певного настрою підприємства та його ставлення до суспільства і адресатів повідомлення;

- *імперативні* – спонукання адресата здійснити певні дії.

Будь-яка заява про місію включає всі чотири типи цільових установок. Баланс між ними визначається цілями, які стоять перед підприємством. Коли провідну роль у створенні заяви про місію відіграють інформативні цільові установки, підприємство само інформує суспільство про себе, свою систему цінностей, культуру і ділові спроможності. Само створює передумови для виникнення певних суспільних очікувань, що пов'язані з істинним призначенням підприємства як бізнес-організації, формує свою ідентичність. Якщо ж провідну роль у створенні заяви про місію відіграють оцінкові, перформативні або імперативні цільові установки, підприємство погоджується на ту роль, яку йому відводить суспільство, і втрачає частину своєї ідентичності⁷.

Візія (vision) підприємства як бізнес-організації означає образне представлення, уявну картину того, яким підприємство повинно стати і що воно має здобути в майбутньому. Після досягнення підприємством бажаного стану візія втрачає свою актуальність і повинна бути сформульованою заново. Наприклад, відома корпорація Microsoft Corporation до появи Internet «бачила» себе так: «Комп'ютер у кожному будинку, на кожному робочому столі плюс першокласне програмне забезпечення». Після появи Internet та різноманітних електронних пристроїв візія корпорації та бізнесу стала зовсім іншою: «Забезпечувати нові можливості в будь-який час, у будь-якому місці, на

⁷ Миссия выполнима? Заявление о миссии — пустые слова или фактор, определяющий культуру организации. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/mission-statement-buzzword-or-culture/>

будь-якому пристрої за допомогою першокласного програмного забезпечення».

Декларація візії відтворює уявну картину мети, яку підприємство прагне досягти в перспективі: де ми хочемо бути через 5-10 років? Чого прагнемо? Візія повинна надихати.

Мета підприємства як бізнес-організації конкретизується в **цілях**, які є бажаним кінцевим станом окремих характеристик підприємства. Цілі підприємства поділяються на:

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

2) *корпоративні* (цілі підприємства в цілому); *бізнес-цілі* (цілі в 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 працівники підприємства);

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

Для підприємства як бізнес-організації основними напрямками встановлення цілей завжди є: маркетинг – у показниках частки ринку, обсягів продажу тощо; розроблення та виробництво нового продукту, застосування нових технологій; зростання виробничих потужностей; використання людських ресурсів; використання фінансових ресурсів – у показниках прибутку, рентабельності, доходу на акцію тощо; продуктивність праці – у показниках витрат на одиницю продукції, віддачі від одиниці виробничих потужностей, обсягу продукції в одиницю часу; зміни в організації та управлінні; соціальна відповідальність підприємства.

Для постановки цілей слід використовувати вимоги

SMART. Цілі підприємства повинні бути:
 конкретними (Specific);
 кількісно вимірюваними (Measurable);
 такими, що можуть бути досягнутими (Achievable): керівник повинен так формулювати цілі, щоб вони не суперечили одна одній, до того ж мотивували персонал до їх досягнення;
 реалістичними (Realistic);
 з чітко визначеним періодом досягнення (Timed).

Ефективним і, мабуть, найвідомішим інструментом менеджменту є побудова *«дерева цілей»* (рис. 1). Це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей підприємства, фактично структурований план його дій. Модель «дерева цілей» уперше використали американські дослідники Ч. Черчмен (Ch. Churchman) і Р. Акофф (R. Acoff) у 1957 р.

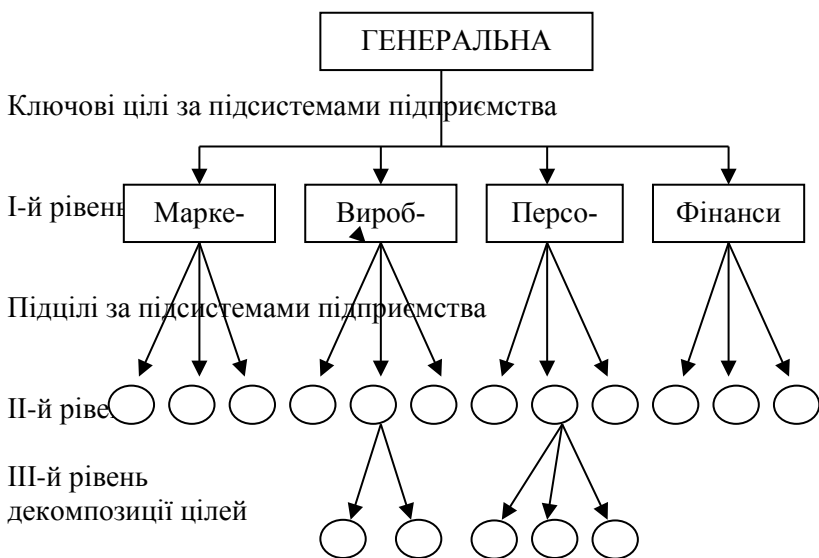


Рис. 1. «Дерево цілей» підприємства

«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 виконавцями. Оптимальна кількість цілей для працівника – від 3 до 7. Реалізація цілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього, вищого рівня.

А де ж на цьому дереві «листя»? Воно є – це конкретні **завдання**, які потрібно розв'язати задля досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. «Листя» описується шляхом установлення строків і вартості виконання кожного завдання, обсягів ресурсів. Чим конкретніше сформульовані завдання, тим краще можна оцінити ступінь їх виконання.

1.5. 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 підпри-

емства; персонал підприємства та його кваліфікація; система цінностей підприємства як організації; використовувані технології. Сучасному керівнику підприємства приходится 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 чинники, 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 підприємства. Це: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, STEP-аналіз, SLEPT-аналіз, ETOM-аналіз, QUEST-аналіз.

1.6. Що таке SWOT-аналіз?

SWOT-аналіз (від англ. *strengths* – сильні сторони, *weaknesses* – слабкі сторони, *opportunities* – можливості і *threats* – загрози) започаткував Кеннет Ендрюс (Kenneth Andrews). У 1963 р. у Гарварді на конференції з питань бізнес-політики він запропонував новий підхід до оцінки поточної ситуації та виявлення тенденцій розвитку бізнесу. Надалі модель доопрацьовувалася і теоретиками бізнесу, і практиками: у 1970-х роках метод був удосконалений А. А. Томпсоном (A. A. Thompson) і А. Дж. Стріклендом (A. J. Strickland); у 1982 р. – професором Хайнцем Вайрічем (Heinz Wehrich).

Як здійснити SWOT-аналіз?

1 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 можуть бути: наявність необхідних фінансових ресурсів; стабільні позиції на ринку; ефективна стратегія; вміння конкурувати; власна технологічна база; професійний 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 його в несприятливі умови. Потенційно слабкими сторонами можуть бути: застаріле обладнання, некваліфікований персонал або його постійна плінність, низька прибутковість тощо. Слабкі сторони роблять підприємство вразливим. Вони мають бути зведені нанівець або мінімізовані.

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

Можливості розвитку підприємства – це наявність факторів позитивного впливу на підприємство. Це: придатна кон'юнктура внутрішніх і зовнішніх ринків; сприятлива полі-

тична 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 підприємства – це наявність факторів негативного впливу на організацію, 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 крок – обґрунтувати рекомендації: як підприємству максимально використати внутрішні сильні сторони та можливості зовнішнього середовища; і як мінімізувати свої слабкі сторони та убезпечити себе від зовнішніх загроз.

Далі розробляють **матрицю SWOT**, в яку заносять усі виявлені можливості, загрози, сильні й слабкі сторони підприємства. На перетині розділів утворюються чотири поля. По кожному з них здійснюється ретельний аналіз (рис. 2).

	Можливості: 1. 2. 3. ...	Загрози: 1. 2. 3. ...
Сильні сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СМ»	Поле «СЗ»
Слабкі сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Рис. 2. Матриця SWOT

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* (рис. 3).

Вплив можливостей на підприємство

		Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Ймовірність реалізації можливостей	Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВСл»
	Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «ССл»
	Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НСл»

Рис. 3. Матриця можливостей

Можливості «ВС», «ВП», «СС» рекомендується обов'язково використовувати. Можливості «НП», «ССл», «НСл» брати до уваги недоцільно. В інших випадках застосовується гнучкий підхід;

2) оцінити силу кожної загрози діям підприємства (руйнівний вплив, критичні, тяжкі чи легкі наслідки) та ймовірність (висока, середня, низька) того, що вона себе проявить, побудувати *матрицю загроз* (рис. 4).

Найбільшу загрозу становлять поля «ВР», «ВК» і «СР». Не менш серйозні загрози «ВТ», «СК» і «НР». Третіми за силою впливу на підприємство йдуть «НК», «СТ» і «ВЛ». За іншими

загрозами завдання першочергового подолання не ставиться, але вони контролюються;

Вплив загроз на підприємство

Ймовірність реалізації загроз		Руйнівний	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі синці»
	Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
	Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рис. 4. Матриця 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 в аналогічний спосіб 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 далі розробити **матрицю впливу слабких сторін** підприємства.

І тільки тоді висновки будуть не тільки економічно й статистично обґрунтованими. Вони можуть стати зовсім іншими порівняно з тими припущеннями, які робилися на початку аналізу.

Хто здійснює SWOT-аналіз? У його проведенні беруть участь топ-менеджери і висококваліфіковані працівники підп-

приємства, запрошені зовнішні експерти й бізнес-консультанти. Для напрацювання рекомендацій використовуються будь-які експертні технології – методи дискусії «за круглим столом», «мозкового штурму», аналіз-сценарій та ін.

Як користуватися одержаною інформацією? SWOT-аналіз не може виявити абсолютно всі сильні/слабкі сторони, можливості/загрози діяльності підприємства. Потрібно багато часу й зусиль на опрацювання значної кількості інформації. Однак «ключові фактори» успіху або «проблемні точки» можливих провалів бізнесу такий аналіз виявить. За кордоном SWOT-аналіз широко застосовується в практиці маркетингового і фінансового аналізу, а також як складова комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.

1.7. Які інші методики дослідження зовнішнього середовища може використовувати підприємство?

PEST-аналіз (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на підприємство.

PEST-аналіз здійснюється в чотири етапи:

- 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками;
- 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для підприємства;
- 3) детальний аналіз змін;
- 4) оцінка наслідків цих змін для підприємства; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.

Різновидами PEST-аналізу є:

SLEPT-аналіз – PEST-аналіз, доповнений фактором *legal* – право;

PESTLE-аналіз – PEST-аналіз, доповнений двома факторами: *legal* – право, *environment* – довкілля;

STEEPLE-аналіз – PEST-аналіз, доповнений соціально-демографічним, екологічним, правовим та етнічним фактора-

ми; може також враховуватися географічний фактор.

Зовнішнє середовище підприємства можна досліджувати також за допомогою **ЕТОМ-аналізу** (Environmental Threats and Opportunities Matrix) – аналізу загроз і можливостей зовнішнього середовища на основі матриці з обмеженою кількістю обраних експертами факторів і подій.

Основними етапами такого аналізу є:

1. Визначення об'єкта аналізу (підприємство, підрозділ тощо).

2. Формування групи експертів. Формулювання критеріїв експертних оцінок.

3. Заповнення спеціальної матриці з визначенням:

а) факторів впливу та характеру їх впливу – можливості чи загрози;

б) визначення ваги кожного фактору (події) – як правило, в діапазоні від +5 (дуже позитивно) через 0 (нейтрально) до -5 (дуже негативно);

в) визначення важливості (впливу) події: вплив фактору – як правило, від +15 (сильний вплив, можливість) через 0 (відсутність впливу, нейтральний вплив) до -15 (сильний вплив, серйозна загроза);

4. Обґрунтування висновку щодо впливу досліджуваних факторів на стратегію підприємства в цілому.

Результати аналізу заносяться в спеціальну таблицю (матрицю) (табл. 2).

Таблиця 2.

Матриця ЕТОМ-аналізу

Групи факторів	Подія (фактор)	Загроза (-)	Можливість (+)	Вага	Важливість	Вплив на стратегію організації
Економічні	1. 2. ...					

	n.					
Усього						
Соціально-культурні	1. 2. ... п.					
Усього						
Демографічні	1. 2. ... п.					
Усього						
Географічні	1. 2. ... п.					
Усього						
Політичні та юридичні	1. 2. ... п.					
Усього						
Технологічні	1. 2. ... п.					
Усього						
Конкуренти	1. 2. ... п.					
Усього						
Разом (+ або -)						

--	--	--	--	--	--	--

QUEST-аналіз (абревіатура від Quick Environment Scanning Technique) – це техніка швидкого сканування зовнішнього середовища. На відміну від PEST-аналізу і ЕТОМ-аналізу, дає можливість установити ймовірний взаємозв'язок та взаємовплив факторів і подій макросередовища підприємства, зважено підійти до розроблення програм дій щодо врахування впливу макросередовища на підприємство.

Як висновок: якщо аналіз бізнес-середовища підприємства вказує на можливості працювати в ньому, підприємство далі переходить до напрацювання стратегічних альтернатив свого розвитку, а потім обирає одну з найбільш продуктивних стратегій.

1.8. Які стратегії розробляє і реалізує підприємство?

Підприємства розробляють стратегії кількох рівнів, які утворюють **стратегічну піраміду підприємства** (рис. 5).

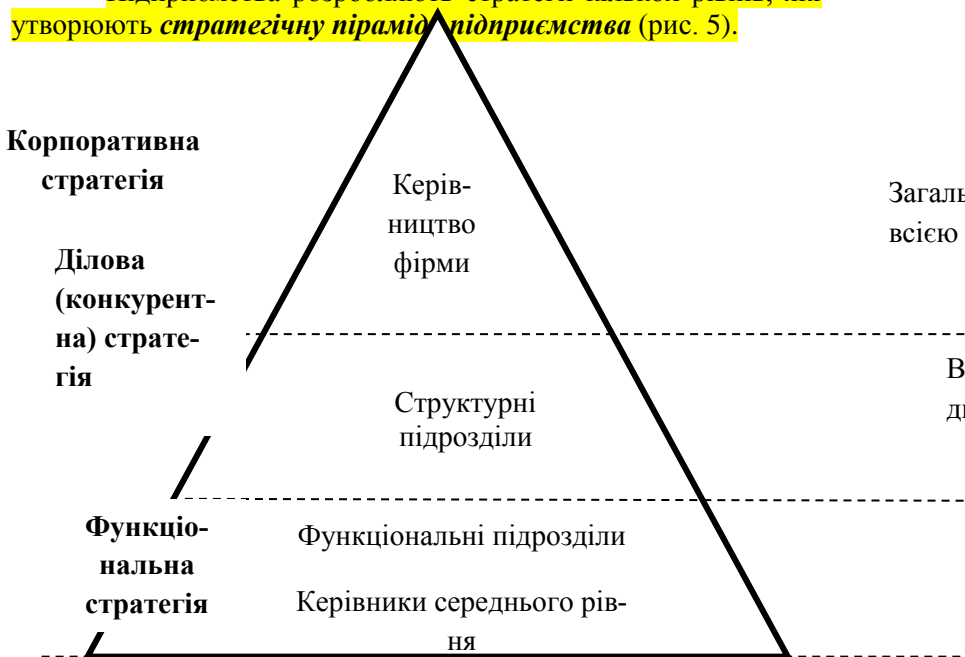


Рис. 5. Піраміда стратегій фірми

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. 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 у 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, маркетингова стратегія спрямовується на 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, на-

вчання, 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.

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 формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу 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, виходячи з 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 в 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 часу (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.

Оцінка обраної та реалізованої стратегії має відповідати на питання, чи відповідають одержані результати поставленим цілям, чи є стратегія ризикованою, чи вистачило ресурсів для її реалізації та наскільки ефективно вони використані, чи задіяно всі сильні сторони підприємства та чи подолано його слабкі позиції. Процес оцінки повинен відбуватися системно і неперервно, охоплюючи всі рівні підприємства. У разі необхідності стратегія коригується.

Утім, практика стратегічного управління показує, що не втіленими залишаються до 70% запланованих стратегій, а іноді й більше. Під час оцінки стратегії може бути з'ясовано, що підприємство: а) під впливом постійних змін у зовнішньому середовищі насправді реалізувало не заплановану, а спонтанну (не передбачувану) стратегію. Остання може бути не менш успішною, ніж та, яку розробили шляхом формалізованого планування; б) не реалізувало стратегію через численні обмеження, не враховані при розробленні стратегії, через не визначені, не передбачені під час стратегування, випадкові події. У будь-якому разі йдеться про роль і можливості стратегування.

Глава 2. СТРАТЕГУВАННЯ В У МОВАХ ОБМЕЖЕНЬ, НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І НЕПЕРЕДБАЧУВАНOSTІ.

ПРОГНОЗУВАННЯ І СТРАТЕГІЧНИЙ ФОРСАЙТ

2.1. Як на реалізацію стратегії впливають внутрішні обмеження в діяльності підприємства?

Теорія обмежень системи була розроблена у 1980-х роках ізраїльським ученим Е. Голдраттом (Eliyahu Moshe Goldratt). Це філософія управління бізнесом (підприємствами, організаціями, системами), в основі якої лежить розуміння того, що успішність бізнесу (можливість постійно збільшувати прибуток) зумовлюється ефективністю / продуктивністю його обмежень. Теорія стверджує, що кожна бізнес-організація у 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 обґрунтованішими будуть стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу та зростання його продуктивності.

Зрозуміло, що жодна, навіть найкраща, стратегія не буде реалізована за відсутності фінансування та матеріальних ресурсів. Але стратегування бізнесу здійснюють менеджери. А реалізують стратегію всі працівники організації. Тому найперша увага має бути приділена управлінським, кадровим та організаційним обмеженням. Останні трактують як стереотипи та переконання, які ніхто не ставить під сумнів, але саме через це вони й гальмують розвиток підприємства.

До управлінських обмежень слід насамперед віднести управлінські кризи. Л. Грейнер (L. Greiner) у своїй моделі організаційних фаз зростання та кризових ситуацій стверджує, що організація за час свого існування (вік бізнесу) проходить через п'ять фаз розвитку. І на кожній із фаз є передумови як для зростання (збільшення розміру) бізнесу, так і для виникнення управлінської кризи. На першій фазі («Зростання завдяки творчості») зростання організації (підприємства) відбувається завдяки створенню формалізованої структури управління, встановленню правил, пріоритетів і принципів роботи. Утім, якщо компетенції керівників не відповідають цим завданням, виникає «криза лідерства». На другій фазі («Спрямоване зростання»),

після подолання кризи, зростання організації продовжується шляхом збільшення кількості структурних підрозділів. Однак, якщо централізоване управління перешкоджає прийняттю самостійних рішень керівниками підрозділів, закладаються передумови «кризи автономії». На третій фазі («Зростання через делегування»), за умови, що управлінські помилки виправлено, зростання організації передбачає децентралізацію управління, але з часом можливою стає «криза контролю». На четвертій фазі («Зростання через координацію») керівництво організації знов вимушено повертається до жорсткого контролю робіт і посилює підзвітність підрозділів і працівників. Проте, як тільки формальні процедури беруть верх над загальними цілями і завданнями, виникає «криза заборон», а організація втрачає свою гнучкість. На п'ятій фазі («Зростання через співробітництво») триває пошук ефективних методів стимулювання персоналу, що може посилити інтенсивність праці і призвести до психологічного виснаження працівників. Розгортається «криза оновлення/зростання»⁸. На шостій фазі («Зростання шляхом альянсів»), яку дослідники запропонували в розвиток моделі Грейнера, організація звертається до зовнішнього зростання, у тому числі шляхом M&A.

Серед кадрових обмежень на розвиток підприємства і бізнесу впливають: відсутність персоналу потрібної кваліфікації, низька мотивація праці, опір організаційним змінам і перетворенням. Останній проявляється як у формі пасивного, прихованого неприйняття змін у вигляді зниження продуктивності праці або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови, наприклад, у формі страйку чи ухилення від запровадження нововведень. Причинами опору змінам найчастіше є: недостатня інформованість персоналу або нерозуміння ним сутності того, що відбувається;

⁸ Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. 1998. May-June. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

ігнорування менеджерами змін корпоративних традицій та стилю роботи; проведення змін без урахування думок співробітників; недовіра до ініціаторів реформ; неадекватні системи винагороди персоналу в період реформування організації; економічний страх втрати заробітку, посади, гарантованої зайнятості тощо; загроза статусу чи кваліфікації працівника та інше. Знання причин опору організаційним змінам дозволяє оперативно реагувати, а ще краще – запобігати виникненню подібних ситуацій в організації.

Окрему групу обмежень становлять організаційні обмеження, дисфункції та патології, які деформують функціонування підприємства.

Організаційні обмеження найчастіше мають суб'єктивну природу. Йдеться про брак ресурсів для реалізації стратегії, що паралізує команду і змушує її прямо або побічно саботувати впровадження стратегії; проблеми з комунікаціями й опрацюванням тих організаційних змін, які потрібні для впровадження стратегії; відсутність мотивації власника, топ-менеджерів, усієї команди для реалізації корпоративної стратегії взагалі, ділової або якоїсь функціональної стратегії; конфлікт стратегії бізнесу і особистої життєвої стратегії власника; розрив між візією та способами її реалізації як операційним завданням. Нерідко нова стратегія вимагає нової організаційної структури і / або культури⁹. Дослідники businessrevisor.ru всі причини провалів стратегії зводять до однієї: стратегії не втілюються в життя через невідповідність того, чого організація (підприємство) хоче, і того, що вона собою являє (якими є її цінності, лідерство, потенціал і культура). Неefективні стратегії – результат нерозуміння природи власної організації та небажання заглиблюватися в особливості її функціонування (відсутність знань, здібностей, мотивації), а також бездумної постановки цілей¹⁰.

⁹ Коробова Т. Стратегия не на бумаге. 10 советов для бизнеса. URL: <https://biz.nv.ua/experts/stratehija-ne-na-bumahe-10-sovetov-dlja-biznesa-2517207.html>.

¹⁰ Почему не работают стратегии. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/strategies-do-not-work/>.

Організаційна дисфункція означає нерівноважний динамічний стан підприємства, за якого лише окремі характеристики даної системи втрачають свою якість, що призводить або до відхилення моделі поведінки підприємства від оптимальної, або до закріплення неефективної норми, але при цьому підприємство продовжує функціонувати. Зараз організаційні дисфункції визначають як: 1) відхилення процесів, що відбуваються на підприємстві, та результатів його діяльності від існуючої норми; 2) збій у протіканні процесів, в елементах підприємства та періодичне (або систематичне) недосягнення підприємством поставлених цілей.

Організаційна патологія – це вже стійке порушення оптимального функціонування і розвитку організації, неспроможність її елементів виконувати задані функції. Видами організаційних патологій на підприємстві вважають: панування структури над функцією (наприклад унаслідок створення нових підрозділів, які не відповідають інтересам підприємства і не підкріплені раціональними обґрунтуваннями); бюрократію; автаркію підрозділів; конфлікти; некерованість; переважання особистих інтересів над службовими; розрив між ідеями та їх реалізацією; кліку; суперечність стратегічних і оперативних складових; порушення принципу єдиноначальності; виникнення протидіючих угруповань усередині підприємства¹¹.

Теорія обмежень стверджує, що будь-яка організація може бути суттєво покращена, оскільки має для цього потенціал, простір і час, а будь-яке обмеження можна здолати. Така робота є циклічною: спочатку слід виявити перше ключове (найголовніше) обмеження, особливості і характер його впливу, усвідомити недоліки (суперечності) попереднього керування цим обмеженням, запропонувати та реалізувати нові підходи з

11

Организационная патология.

URL:

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F.

подолання обмеження, виходячи з інтересів усіх стейкхолдерів. Потім виявляються наступні обмеження, і цикл повторюється. Тобто обмеженнями можна управляти. І таке управління слід розглядати в контексті стратегування, як його передумову і складову.

2.2. Як на реалізацію стратегії впливає невизначеність бізнес-середовища?

Розроблення та реалізація стратегії розвитку підприємства майже завжди відбувається в умовах більшої чи меншої невизначеності. Остання може суттєво вплинути на результати діяльності підприємства, зробити неможливою оцінку майбутнього розвитку подій, як з погляду ймовірності їхньої реалізації, так і з погляду форми їхнього прояву.

Невизначеність бізнесу має місце, якщо:

а) немає однозначних, чітких уявлень про досліджувані процеси та фактори, що на них впливають, а також міру впливу цих факторів;

б) відбуваються постійні зміни умов господарської діяльності – переорієнтація виробництва, зміни законодавства або напрямів економічної діяльності уряду, кон'юнктури ринку, дій конкурентів тощо;

в) неможливо встановити й точно спрогнозувати наслідки впливу на досліджувані об'єкти багатьох факторів (НТП, стихійного лиха, поведінки конкурентів і споживачів), оцінити майбутній розвиток подій;

г) відсутня повна інформація про внутрішні й зовнішні умови прийняття управлінських рішень або є неточна, суперечлива інформація щодо об'єкта дослідження та його середовища; це може бути наслідком як технічних труднощів збору й оброблення інформації, так і високих інформаційних витрат, які перевищують вигоди від володіння інформацією;

г) 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;

д) виникає багатокритеріальність і конфліктність в оцінці рішень, коли доводиться свідомо йти на компроміси.

Консалтингова фірма McKinsey виокремлює чотири рівні невизначеності. На першому рівні («*достатньо зрозуміле майбутнє*») природа невизначеності встановлюється шляхом використання стандартних інструментів стратегічного аналізу: моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера, бенчмаркінгу, аналізу ланцюга вартості тощо. При цьому не передбачається суттєвих змін у конкурентному середовищі, законодавчій базі та оподаткуванні, технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства. На другому рівні («*майбутнє у вигляді низки альтернатив*») невизначеність описується через низку сценаріїв розвитку подій та оцінювання ймовірності реалізації кожного з них. Проте який саме сценарій реалізується, передбачити важко. На третьому рівні невизначеності («*майбутнє у вигляді «діапазону»*») можна лише ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій у майбутньому. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв з «плаваючими» змінними, з використанням певних індикаторів (показників) раннього попередження, на основі яких можна зрозуміти певні тенденції, що склалися у зовнішньому середовищі підприємства. На четвертому рівні («*повна невизначеність майбутнього*») фактично немає можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча би у вигляді діапазонів. Повна невизначеність зустрічається досить рідко, але іноді доводиться брати її до уваги¹².

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, недержання доходів чи появи додат-

¹² Стратегічний аналіз в умовах невизначеності. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4127-strategichnij-analiz-v-umovakh-neviznachenosti.html>

кових витрат порівняно з прогнозованим варіантом. Однак якщо в умовах невизначеності ймовірність досягнення певних результатів чи прийняття якихось рішень у принципі не має одностайної альтернативи, то в умовах ризикової ситуації можливість оцінити ймовірність подій існує об'єктивно. Особливої актуальності тоді набувають оцінка ризику (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.

Невизначеність бізнесу змінює й логіку стратегування. Невизначеність, яка змушує організацію переглядати свою стратегію і механізми її реалізації, визнається стратегічною. Якщо бізнес стикається з такою невизначеністю, особливо актуальними стають постійне оновлення інформації та аналітичних даних стосовно майбутнього розвитку світової, національної та регіональної економіки, пріоритетних напрямів діяльності підприємства. Знання можливих наступних змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, особливостей їх впливів та ризиків, які вони в собі містять, є обов'язковою передумовою ефективного стратегування на підприємстві. Для одержання такої інформації підприємства можуть використовувати різноманітні канали комунікацій і надходження інформації. Виняткова увага має бути приділена прогнозуванню та форасайт-дослідженням, сценаруванню бізнесу.

2.3. Як на реалізацію стратегії впливає непередбачуваність?

Хто такі «джокери» і «чорні лебеді»?

Реалізація стратегії розвитку бізнесу може стикнутися з чинником непередбачуваності. Як зазначають фахівці, влада і бізнес, аналізуючи ризики, традиційно готуються до минулих, уже відомих криз. А як бути, якщо економічні події викликані незвичними, невідомими до цього часу причинами і не підда-

ються ні економічним законам, ні очікуванням? Наприклад, економічну кризу, пов'язану з COVID-19, передбачити раніше було майже не можливо. Цю кризу не можна назвати ні борговою, ні циклічною, ні структурною.

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 і мати серйозні наслідки (розвиток Інтернету; цунамі, що викликало аварію на атомній станції «Фукусіма» у 2011 р.; терористична атака в США 11 вересня 2001 року та ін.). «Джокери» зазвичай породжують нові виклики для майбутнього, формують порядок для досліджень, розробок та інновацій, а також для соціально-економічної, екологічної політики та забезпечення безпеки. Бувають «джокери», від настання яких виграють або зазнають збитків усі сторони, але зазвичай у результаті їх реалізації виявляються як переможці, так і переможені. У багатьох випадках неможливо точно оцінити їх вплив на різні сфери життя, адже сам процес розвитку події, що лежить в основі «джокера», часто буває невизначеним¹³.

Аналіз «джокерів», які вже реалізувалися, дозволив науковцям створити таку їх класифікацію:

а) «джокери», які розвиваються за сценарієм зростання *напруженості*: ланцюжок майже непомітних подій, або трендів, менш значущих подій призводить до появи критичної напруженості (переломного моменту), після чого відбуваються «вибух» і радикальні зміни в системі;

б) «джокери» як *раптові, несподівані події чи навіть катастрофи* з серйозними наслідками, які вже мали місце раніше і будуть траплятися в подальшому: виверження вулканів, цунамі, циклони, землетруси, повені, які іноді призводять до

¹³ В. ван Рай. Зарождаючіся тенденції і «джокери» як інструменти формування і змінення майбутнього. *Форсайт*. 2012. Т. 6. № 1. С. 60-73.

загибелі цивілізації, технічний збій на ядерній або промисловій установці (Чорнобиль, Фукусіма, Бхопал); падіння астероїда, що знищує цілі зони земної екосистеми. Даний вид «джокерів» почасти передбачуваний: імовірність настання деяких із них дуже низька і невизначена, але вона існує, причому з високим ефектом впливу; про інших точно відомо, що вони можуть трапитися (наприклад, аварії на особливо небезпечних промислових об'єктах, виверження вулканів, землетруси). Деякі з цих "джокерів" є результатом зростання напруженості (наприклад, у технологічних системах), інші є результатом випадкових збігів обставин (наприклад, падіння астероїда);

в) «Чорні лебеді» (black swans). Нассім Ніколас Талеб (N. N. Taleb) застосував термін «Чорні лебеді» для опису подій, які для спостерігача спочатку є несподіваними, аномальними і мають значний ефект, але згодом, при проведенні ретроспективного аналізу, приймаються як даність (мали місце бути) і розглядаються так, як ніби вони очікувалися. «Чорний лебідь» - це явище або подія, настання якого неминуче, і на нього не можна вплинути вольовими зусиллями¹⁴. Багато економістів зараз проводять аналогію між коронавірусом і саме «Чорним лебедем». Наслідки пандемії для світового та вітчизняного бізнесу, дійсно, є непередбачуваними і значними.

Як це все врахувати в стратегічному плануванні?

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

¹⁴ Taleb N. N. The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable. London: Penguin Books, 2008. 446 с.

увних «джокерів», підприємства: а) здійснюють тестування нових стратегічних опцій; іншими словами, проявляють нестандартне мислення (новий погляд на процеси); б) приймають превентивні рішення з метою забезпечення стійкості до зовнішніх впливів і негативних сценаріїв розвитку подій; у багатьох випадках це забезпечує мінімізацію витрат і втрат підприємства; в) формують більш «міцні» стратегії підприємства.

Н. Н. Талєб рекомендує *будувати стійкість до негативних подій уцілому і мати можливість використовувати позитивні події*¹⁵.

2.4. Яку роль у стратегуванні відіграє прогнозування?

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 самого підприємства. Для одержання такої інформації підприємства можуть використовувати різноманітні канали комунікацій і надходженні 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 ресур-

¹⁵ В. ван Рай. Зарождаючіся тенденції і «джокери» як інструменти формування і изменения будущего. *Форсайт*. 2012. Т. 6. № 1. С. 60-73.

сів 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 ведуть 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 кадрового 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 підприємства¹⁶.

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;

3) **методи моделювання** – багатоваріантного, багатofункціонального 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, основана на циклічно-генетичних закономірностях розвитку**, яка дає можливість урахувати ритм циклічної динаміки в технологіях та економіці, генетичні обмеження, межі зміни успадкованого генотипу при зміні циклів, напрями адаптації систем до змін у довкіллі. Останнім часом зростає зацікавленість менеджерів і консультантів у розумінні природи, тривалості і особливостей прояву економічних циклів – коротких, середніх (насамперед промислових і будівельних), «довгих хвиль», та застосуванні знань у практиці про-

¹⁶Тодосийчук А. В. Прогнозирование развития системы образования. URL: http://www.bim-bad.ru/biblioteka/article_full.php?aid=994

гнозування;

5) **експертні методи** – 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.

2.5. Що таке стратегічний форсайт і форсайт-дослідження?

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 планування та розуміння необхідності нести відповідальність за всі рішення не тільки в короткостроковій перспективі, а й у далекому майбутньому. 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) із 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 роз-

робкою 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, формують 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.

Алгоритм сценарного планування передбачає:

1) встановлення пріоритетів і «постеріоритетів» (негативних пріоритетів), особливо на національному рівні¹⁷;

2) побудову кількох імовірних, але контрастних, варіантів розвитку зовнішнього середовища підприємства з виокремленням найбільш значущих для нього позицій¹⁸;

3) визначення «простору можливостей» самого підприємства – сукупності всіх варіацій його майбутнього розвитку, які мають прийнятну ймовірність реалізації. Як правило, вказується інерційний сценарій (що буде, якщо нічого не робити) і можливі шляхи відхилення від нього;

4) розробку для кожного відхилення «вікна можливостей (вибору)» і певної стратегії дій;

5) обґрунтування сценарних «розвилок», які можуть бути багатоваріантними. Кількість сценаріїв тоді визначається як добуток кількості розвилок та їх варіантності.

Сценарний підхід може виявитися неефективним лише у тих випадках, коли події свідчатимуть про «неминуче майбутнє», яке визначається безальтернативними трендами, що не за-

¹⁷ Развитие предвидения. URL: http://www.moodle.udec.ntu-kpi.kiev.ua/moodle/file.php/115/resources/resource_5/04.html

¹⁸ Попов С. А. Сценарное моделирование: методика из восьми шагов. URL: http://www.elitarium.ru/2008/10/20/scenarnoe_modelirovanie_metodika.html

лежать від прийнятих управлінських рішень, або про «неможливе майбутнє» – версії розвитку соціосистеми, несумісні з «неминучим майбутнім»¹⁹.

Глава 3. СТРАТЕГУВАННЯ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Як на діяльність підприємства впливає конкуренція?

Термін «конкуренція» походить від латинського «concurrentia» - «збігаюся», «зіштовхуюся» і означає суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі та продажу товарів і послуг.

Залежно від економічної ситуації конкуренція ведеться:

1) між продавцями (виробниками товарів, надавачами послуг): усі хочуть продати товари/послуги дорожче, але перемагає той, хто продає дешевше, стимулюючи попит і збут;

2) між покупцями (споживачами, клієнтами): усі хочуть купити товар/послугу дешевше, але перемагає той, хто погоджується на вищу, ніж ринкова, ціну;

3) між продавцями і покупцями: виграє той, хто більшою мірою згуртований і в змозі не тільки протиставити себе протилежній стороні, а й нав'язати свою ціну та інші умови купівлі-продажу.

Слід розрізняти:

1) **функціональну конкуренцію** – між виробниками різних товарів (послуг), які задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують одну спільну функцію. Наприклад, потребу в розробленні бізнес-планів у 1990-ті роки задовольняли консалтингові, аудиторські, юридичні, інвестиційні, страхові фірми та комерційні банки;

2) **видову конкуренцію** – між товарами та послугами (виробниками) одного виду, які призначені для задоволення

¹⁹ Методика «Неизбежное будущее». URL: <http://www.future-designing.org/download.php?d=26&is=>

однієї й тієї ж потреби, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром;

3) **предметну конкуренцію** – між ідентичними товарами та послугами (виробниками), які відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими за якістю.

В аспекті результативності існує **ефективна** і **неефективна** конкуренція.

За методами конкуренція поділяється на **цінову** і **нецінову**.

Цінова конкуренція – це вид конкурентної боротьби, який ведеться з приводу цін і за допомогою цін, насамперед шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту.

На товарних ринках основними прийомами цінової конкуренції є:

1) **«цінова війна»** шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремим підприємством. Конкуренти, які не мають можливості знизити ціни через високі витрати виробництва, несуть збитки, нерідко розоряються і йдуть із галузі. Потім ціни знову зростають, а «ініціатор» війни компенсує втрати і затрати, пов'язані з витісненням конкурентів;

2) **«стримування цін»** в умовах інфляції, але скористатися цим можуть далеко не всі підприємства;

3) **«маневрування цінами»** шляхом надання різних скидок, таємного зниження цін, установлення однакових цін або максимального зближення цін на товари різної якості;

4) **«ціновий прорив»** - проникнення на ринок із принципово новою продукцією високої якості, на яку встановлено найнижчі ціни (нижче ринкових цін) із метою залучення масового покупця і збільшення ринкової частки фірми.

Нецінова конкуренція базується на виокремленні товарів і послуг із низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмінних для покупця властивостей. Для цього виробники поліпшують якість своєї продукції, випускають нові вироби, надають широке коло додаткових послуг, організують післяпродажне обслуговування клієнтів та інше.

Цінова й нецінова конкуренція, як правило, суміщають-

ся і дають додаткові вигоди виробникам.

З точки зору конкурентної ситуації в галузі й на ринку, конкуренція може бути *досконалою* (чистою) і *недосконалою* (монополістичною, олігополістичною) і припиняти своє існування у випадку *чистої монополії* одного підприємства.

З урахуванням дотримання або недотримання норм законодавства конкуренція поділяється на *добросовісну* та *недобросовісну*.

Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі різних підходів.

Наприклад, *матриця «товари – споживачі»* відомого британського бізнес-консультанта *П. Дойля (P. Doyle)* розмежовує чотири типи конкурентів (рис. 6):

схожі (цільова аудиторія фірми) Покупці (клієнти) різні	Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти
	Явні (товарні) конкуренти	Неявні конкуренти
схожі	різні Товари/послуги	

Рис. 6. Типи конкурентів

прямі конкуренти – підприємства, які пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців (клієнтам),

тобто працюють із цільовою аудиторією підприємства;

непрямі конкуренти – підприємства, які продають товари/послуги з іншими характеристиками або абсолютно інші товари/послуги, але працюють з цільовою аудиторією підприємства. Скажімо, для юридичних фірм це: аудиторські, бухгалтерські, страхові, інвестиційні фірми, банки, які можуть обслуговувати і клієнтів юристів;

явні (товарні) конкуренти – ті, які продають однакову продукцію різним групам покупців;

неявні конкуренти – підприємства іншого профілю, які виробляють різну продукцію і пропонують її різним групам покупців. Проте вони задають стандарти добросовісної поведінки на ринках, етичні принципи діяльності²⁰.

Менеджменту підприємства варто також знати своїх **ключових конкурентів**. Це бізнес-організації, дії яких можуть значно вплинути на результати роботи підприємства (як позитивно, так і негативно). До таких бізнес-організацій від підприємства йдуть клієнти; від них клієнти приходять до підприємства. Ключовими можуть бути як прямі, так і непрямі конкуренти.

З урахуванням дотримання або недотримання етики бізнесу доречно виокремлювати **корисних** конкурентів і конкурентів-**руйнівників**. Перші дають підприємству стратегічні переваги: сприяють зростанню загального ринкового попиту, поширенню нових технологій, несуть спільно витрати на розвиток ринку, беруть участь у спільних заходах з профспілками і державними органами управління тощо. Вони грають за правилами, встановленими в галузі. Конкуренти-руйнівники, навпаки, ці правила постійно порушують: намагаються перекупити частку ринку, нерідко йдуть на невиправданий ризик, чим порушують баланс у всій галузі.

У бізнесі є також поняття «**маверік**» (maverick) – нетрадиційний конкурент, який щойно вийшов на ринок і який не

²⁰ Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика. Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 1999. С. 171.

звертає увагу на правила гри, які на ринку склалися. Навпаки, він сам встановлює ці правила гри. «Ветеранам» ринку дуже важко впоратися з таким конкурентом: усі традиційні, стандартні, шаблонні важелі впливу не спрацюють.

3.2. Як за допомогою моделі «п'яти сил конкуренції» Майкла Портера дослідити конкурентне середовище підприємства?

Найбільш поширеним інструментом дослідження конкурентів і конкурентного середовища підприємства до цього часу залишається *модель «п'яти сил конкуренції»* Майкла Портера (запропонована у 1979 р.). На його думку, прибутковість і привабливість галузі та підприємства визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності підприємства (рис. 7).

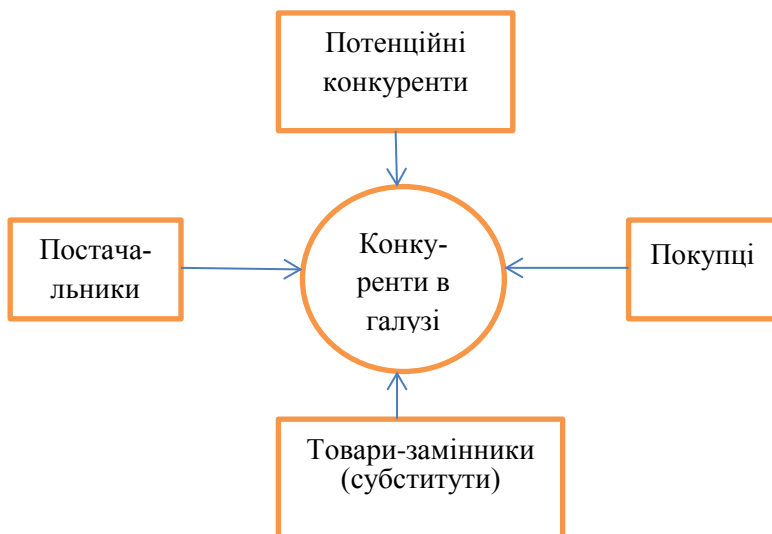


Рис. 7. П'ять сил конкуренції за М. Портером
До останніх належать:

1) *потенційні конкуренти* – підприємства, які мають

можливість легко ввійти до галузі та зацікавлені в цьому. Убезпечити себе від появи таких конкурентів можна, забезпечивши:

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

- диференціацію продукції і високий імідж власної торгової марки, що підтримують увагу покупців саме до цієї продукції;

- ефективні збутові мережі, максимально доступні для покупців, які повністю задовольняють їх потреби;

- правовий захист своєї продукції за допомогою ліцензій, патентів, ексклюзивних прав, спеціальних законодавчих актів тощо;

- стабільний доступ до сировини на сприятливих для підприємства умовах;

- лідерство в галузі науково-технічних розробок;

2) **товари-замінники (субститутути)**, які виконують ту ж саму функцію для тієї ж самої групи споживачів, але відрізняються технологією виробництва. Небезпека конкуренції з боку товарів-замінників є реальною, якщо відношення «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 потрібні постійний контроль ситуації на ринку, відстеження загроз появи нових субститутів і економічних наслідків цього для підприємства;

3) **покупці** – в разі можливості торгуватися з продавцями, домагаючись зниження цін, одержання більш широкого кола послуг, особливих умов платежів, кредитів та ін. Здатність покупців диктувати свої умови посилюють їх організованість у різні об'єднання та асоціації, концентрація в руках окремих груп покупців значної частини реалізованої фірмою продукції, особливі маркетингові стратегії (наприклад, намагання закупати товари у кількох виробників одночасно); інформованість по-

купців про ринкові ціни та витрати продавця;

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

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

Модель «п'яти сил конкуренції» дозволяє сформувати уявлення про конкурентне середовище підприємства та основні чинники конкуренції. Однак з часу її розроблення відбулися зміни і в теорії, і в практиці конкурентного управління:

по-перше, у багатьох країнах застосування моделі стикнулося з законодавчим обмеженням у вигляді антимонопольного (конкурентного) законодавства, зазнало впливу державної конкурентної політики і регулювання;

по-друге, витрати на ведення конкурентної боротьби та захоплення більшої частки ринку постійно зростають, відповідно, прибутковість бізнесу зменшується, і на порядок денний висуваються бізнес-моделі «конкуренції без війни»;

по-третє, бізнес навчився відбивати «атаки» кожного з конкурентів: впливати на покупців через маркетингові прийоми; вибудовувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками; самому виконувати роль «потенційного конкурента» або пропонувати ринку «товари-замінники»;

по-четверте, модель практично не застосовується, якщо підприємство є диверсифікованим і працює в кількох галузях. У цьому разі для кожної галузі (напряму бізнесу) слід здійснювати свій аналіз «п'яти сил конкуренції». Але якщо врахувати, що великі компанії з рейтингу «Global 1000» конкурують приблизно в 52 галузях, розробити й тримати під контролем таку модель конкурентного аналізу важко.

Проте знання моделі «п'ять сил конкуренції» залиша-

ється важливим інструментом аналітичної діяльності, який не тільки виявляє реальних і потенційних конкурентів підприємства, відповідно – реальні й потенційні загрози господарській діяльності, а й допомагає зрозуміти можливості розвитку підприємства. Головне завдання менеджерів – правильно діагностувати ситуацію в галузі.

3.3. На чому можуть базуватися конкурентні переваги і конкурентоспроможність підприємства?

Розрізняють порівняльні і конкурентні переваги підприємства як бізнес-організації.

Порівняльні переваги виникають за рахунок існуючих дешевих джерел ресурсів; використання особливих географічних (вигідне розташування підприємств, наявність транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані) та демографічних можливостей (наявність робочої сили необхідної кваліфікації). М. Портер назвав їх «перевагами низьких порядків». Такі переваги існують нетривалий час і доволі швидко освоюються конкурентами.

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.

М. Портер головними конкурентними перевагами підприємств уважав:

- *низькі витрати виробництва*. Останні досягаються шляхом підвищення продуктивності праці, контролю за видатками, використання ефективних методів збуту і просування товарів. Орієнтуючись на низькі витрати виробництва, підприємство виграє у ціновій боротьбі з існуючими конкурентами та створює бар'єри для появи в галузі нових конкурентів;

- *диференціацію товарів* за допомогою технологічного

удосконалення продукції, виведення на ринок нової продукції, надання якісного післяпродажного сервісу, створення позитивного іміджу товарної марки виробника, реклами. Така стратегія потребує значних витрат, але дає змогу встановлювати вищі ціни на товари, а в умовах низької заміності товарів – забезпечувати підприємству високу рентабельність;

- *концентрацію на потребах одного сегменту (індивідуального споживача або однієї групи споживачів)*. Особливе значення при цьому має розширення маркетингового впливу на споживачів: поліпшення якості продукту, встановлення справедливої ціни, своєчасне реагування на запити споживачів, ефективне обслуговування клієнтів.

Д. Кемпбел (David Campbell), Дж. Стоунхаус (George Stonehouse) і Б. Х'юстон (Bill Houston) припускають, що підприємство володіє конкурентною перевагою, якщо його прибуток вище, ніж прибуток конкурентів. Це дає можливість інвестувати нерозподілений прибуток у майбутні проекти, утримуючи, таким чином, лідерство на ринку даної галузі. Якщо перевага зберігається протягом тривалого періоду часу, можна говорити про стійку конкурентну перевагу²¹.

У сучасних умовах найважливішими конкурентними перевагами підприємств стають *знання*, що трансформуються у створення інтелектуальних продуктів – нових науково-технічних розробок, продуктів, торгівельних марок, систем просування продукції на ринок та нової інфраструктури ринку. Відповідно у складі витрат починають суттєво зростати витрати на інформацію, на виведення нової продукції на ринок, на виплати володарям інтелектуальної власності. З'являється поняття «*інтелектуальна вартість входження*» в галузь для нових підприємств. Конкуренти можуть скопіювати відчутні речі –

²¹ Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. Москва: ООО «Издательство Проспект», 2003. С. 32.

товари, зразки продукції, матеріали. Невідчутні досягнення (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.

Доволі цікавим є й таке групування конкурентних переваг підприємства на ринку:

- *конкурентні переваги, засновані на економічних факторах*: ліпший загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство; стимулювальна політика уряду в сфері інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок; зростаюча місткість ринку, низька циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників; можливість скористатися ефектом масштабу та ефектом досвіду; високий економічний потенціал самого підприємства; наявність джерел додаткового фінансування;

- *конкурентні переваги, що базуються на нормативно-правових актах* (законах, постановах уряду, рішеннях різних органів влади й управління): пільги або привілеї, надані підприємствам галузі або регіону; можливості безперешкодного ввезення-вивезення товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, держави); виняткові права на інтелектуальну власність;

- *конкурентні переваги структурного плану*, пов'язані з рівнем інтеграції процесу виробництва і реалізації на підприємстві, можливостями швидкої експансії в незайняті сегменти ринка, що витісняє реальних і потенційних конкурентів;

- *конкурентні переваги, обумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку*: наявністю необхідних комунікацій; організованістю і відкритістю основних ресурсних ринків (праці, капіталу, землі, технологій); розвитком міжфірмової кооперації; наданням послуг різноманітних посередників; високою інформованістю учасників ринку;

- *конкурентні переваги, пов'язані з високими технічними характеристиками* (параметрами) застосовуваних машин,

устаткування, технологій;

- *конкурентні переваги, що базуються на географічних факторах*: можливості подолання географічних кордонів ринків; вигідному географічному розташуванні підприємств фірми; наявності транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані;

- *конкурентні переваги, засновані на демографічних факторах*: наявності робочої сили необхідної кваліфікації, освітнього та професійного рівня; можливості залучення робочої сили з інших регіонів;

- *конкурентні переваги внаслідок адміністративних заходів*: обмеження діяльності конкурентів-виробників (постачальників) шляхом відмови їм у видачі патентів і ліцензій, виділенні землі, наданні виробничих і службових приміщень, ускладнення процедури реєстрації;

- *конкурентні переваги позаправового характеру*: використання недобросовісної конкуренції або кримінальних дій проти підприємств-конкурентів²².

Зверну увагу на дві останні позиції в переліку конкурентних переваг. Дійсно, в Україні деякі підприємства можуть користуватися пільгами, привілеями або винятковими правами, які виникають унаслідок застосування на їх користь нормативно-правових актів (законів, постанов уряду, рішень органів влади й управління) або адміністративних заходів з обмеження діяльності конкурентів. Окремі підприємці вдаються до недобросовісної конкуренції або навіть кримінальних, зокрема рейдерських, дій проти своїх конкурентів, чим порушують законодавство України. Такі «переваги» підприємства мають неринкову природу і не є конкурентними перевагами. Мають місце *квазі-переваги підприємства*²³.

²² Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 37-43.

²³ Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 67-76.

Конкурентні переваги, будучи реалізованими, формують конкурентоспроможність (КСП) підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства означає реальну і потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку.

Найчастіше рівень КСП підприємства обґрунтовують шляхом прямого порівняння показників його фінансово-господарської діяльності з показниками конкурентів та встановлення конкурентних позицій на ринку. При цьому конкурентний аналіз спрямовується на: визначення КСП товарів і послуг за співвідношенням «ціна – якість»; аналіз порівняльних і конкурентних переваг підприємств-конкурентів; зіставлення економічних показників підприємства з показниками діяльності інших підприємств галузі; визначення інтегрального показника рівня КСП підприємства за критеріями задоволення потреб клієнтів. Друге трактування КСП підприємства пов'язане зі встановленням стійкості його господарської діяльності, ефективного використання економічного потенціалу. Для цього підприємство повинно постійно здійснювати самодіагностику своєї господарської діяльності. Прихильники третього трактування пов'язують КСП підприємства з особистою конкурентністю його топ-менеджменту та працівників. Принципової суперечності тут немає. Більш того, визначення КСП підприємства повинно виходити з одночасного використання всіх підходів.

3.4. З якою метою та в який спосіб здійснюється конкурентна діагностика підприємства?

Під **конкурентною діагностикою** підприємства в широкому сенсі слід розуміти економічну оцінку його господарської діяльності в умовах зростаючої конкуренції. У більш вузькому значенні йдеться про практичну діяльність, пов'язану з визначенням рівня КСП кожного суб'єкта господарювання: систематичним збором і обробленням (вивченням, зіставленням)

інформації про бізнес; оцінкою поточного стану підприємства та його конкурентів; передбаченням небезпек конкуренції; розробленням заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використанням механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Основними видами конкурентної діагностики є:

1) **аналітична діагностика** – процес визначення конкурентних переваг і рівня КСП підприємства за допомогою статистичної інформації, використання результатів маркетингових досліджень, аналізу конкурентних карт ринку тощо;

2) **експертна діагностика** – базується на даних, які здобувають у процесі проведення експертних опитувань;

3) **імітаційна діагностика** – надає інформацію про досліджуваний об'єкт шляхом імітаційного моделювання.

Залежно від тривалості й масштабів аналізу конкурентних процесів розрізняють експрес-діагностику і комплексну конкурентну діагностику.

Експрес-діагностика є дослідженням різних аспектів діяльності підприємства з метою з'ясування поточної конкурентної ситуації в галузі й на ринку, виявлення проблемних сфер роботи в короткостроковому періоді. Основними джерелами інформації є дані бухгалтерського обліку, маркетингових і збутових підрозділів підприємства. Найчастіше проводиться силами співробітників підприємства.

Комплексна конкурентна діагностика передбачає детальне аналітичне дослідження, що охоплює всі напрями роботи підприємства: дослідження й розробки, маркетинг, виробничу діяльність, персонал, фінанси, систему управління. Комплексна діагностика дає можливість сформувати системне уявлення про господарські процеси всередині підприємства, здійснити порівняльний аналіз економічного стану підприємства та його основних конкурентів, надати довгостроковий прогноз розвитку підприємства й галузі в цілому, сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства. Така діагностика потребує багато часу, значного обсягу інформації і спеціальної професійної підготовки дослідників. Як правило,

проводиться працівниками консалтингових фірм.

Основна мета конкурентної діагностики полягає у ліпшому розумінні планів і прийомів роботи підприємства, уточненні його конкурентних переваг і КСП, розробленні такої конкурентної стратегії, яка дає можливість досягти кращих ділових результатів порівняно з конкурентами. Конкурентна діагностика орієнтована на майбутнє підприємства і має стати складовою конкурентного стратегічного управління.

Основними об'єктами конкурентної діагностики є конкуренція та конкуренти, джерела конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства як бізнес-організації.

3.5. Як діагностувати конкурентну ситуацію в галузі і на ринку?

Конкретні форми і результати конкурентної боротьби залежать від характеру конкурентної ситуації, ступеня взаємозалежності конкурентів у процесі їх господарської діяльності.

Розрізняють чотири основні ринкові структури: досконала (чиста, повна) конкуренція; монополістична (недосконала) конкуренція; олігополія; монополія (табл. 3). Ці структури зазвичай вивчаються в курсах економічної теорії, мікроекономіки, маркетингу, економіки підприємства тощо і додаткових пояснень не потребують.

Таблиця 3.

Основні конкурентні ситуації (ринкові структури)

Показники	Конкурентні ситуації (ринкові структури)			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія

Кількість підприємств – продавців на ринку	Велика кількість незалежних продавців і покупців	Відносно велика кількість виробників	Обмежена кількість великих продавців	Одне підприємство
Тип продукції	Стандартна (однорідна)	Диференційована	Однорідна і диференційована	Унікальна
Механізм ціноутворення	Ціна встановлюється ринком, залежно від попиту і пропозиції	Ціну встановлює підприємство; ступінь контролю за ціною залежить від рівня диференціації продукції	Ціну встановлюють підприємства, які входять до олігопольної галузі, шляхом неформальних (таємних) домовленостей і узгоджень	Ціну встановлює підприємство
Наявність бар'єрів для входу та виходу з галузі	Значних перепон для переміщення ресурсів і підприємств немає	<i>Економічні</i> – необхідність значних коштів для вступу до галузі; <i>юридичні</i> – володіння виробниками патентами на продукцію,	<i>Технологічні</i> – ефект масштабу; <i>фінансові</i> – необхідність значних коштів для створення великого підприємства;	<i>Технологічні</i> – ефект масштабу; <i>фінансові</i> – необхідність значних коштів для створення великого підприємства;

		авторськими правами (товарними знаками)	<i>економічні</i> -контроль над джерелами сировини; <i>юридичні</i> – володіння фірмами патентами і ліцензіями на виробництво продукції	ства; <i>економічні</i> – приватна власність і контроль над джерелами сировини; <i>юридичні</i> – володіння патентами і ліцензіями на виробництво продукції; використання методів недобросовісної конкуренції
Повнота інформації про ринок	Покупці і продавці мають повну інформацію про ринок і його кон'юнктуру	Інформація обмежена, асиметрична, є об'єктом комерційної таємниці	Інформація обмежена, асиметрична, є об'єктом комерційної таємниці	Інформація обмежена, асиметрична, є об'єктом комерційної таємниці

3.6. Як розрахувати ринкову частку підприємства?

Частка суб'єкта господарювання на ринку розраховується за формулою:

$$P_j = \frac{Q_j}{Q_{RT}} \times 100 \%, \quad (3.1)$$

де P_j – частка на ринку j -го суб'єкта господарювання ($j = 1, 2, \dots, n$);

Q_j – обсяг товарів, що продається (постачається, виробляється) або придбавається (споживається, використовується) j -м суб'єктом господарювання;

Q_{RT} – загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту на ринку (обсяг ринку), грош. Одиниць.

Сукупна частка на ринку декількох суб'єктів господарювання, зокрема п'яти, чотирьох, трьох та двох найбільших суб'єктів господарювання, обчислюється за формулою: (3.2)

$$SP_n = \sum_{j=1}^m P_n_j$$

де $m = 2, 3, 4, 5$ - кількість суб'єктів господарювання, частка яких ураховується при розрахунку сукупної частки, зокрема суб'єктів господарювання, що мають одну з п'яти, чотирьох, трьох або двох найбільших часток на ринку;

P_n_j - частка на ринку j -го суб'єкта господарювання;

SP_n - сукупна частка на ринку, зокрема сукупна частка на ринку відповідно 5, 4, 3, 2 суб'єктів господарювання, що мають найбільші частки на ринку.

На практиці частка підприємства на ринку може розраховуватися і в такі способи:

- **частка ринку, що обслуговується**, розраховується не відносно всього базового ринку, а відносно продажу в сегментах (сегменті), де працює підприємство; отже, частка ринку, що обслуговується, завжди більша за частку ринку в цілому;

- **відносна частка підприємства** – відношення обсягів продажу підприємства до обсягів продажу конкурентів. Наприклад, якщо підприємство утримує 30 % ринку, то його частка відносно конкурентів дорівнює $30:70=0,43$, або 43 %;

- **частка ринку відносно найбільшого конкурента (або лідера)**. Якщо такий утримує 20 %, то частка ринку підприємства відносно найбільшого конкурента складає $30:20=1,5$;

- **частка «усвідомлення»**: процент клієнтів, які називають певне підприємство (марку товару), коли їх просять назвати перше, що спало на розум при прийнятті рішення про купівлю особливого виду товару або послуги. Цей показник відображає найбільш укорінену у свідомості обізнаність про марку й купівельні уподобання;

- **частка «голосу»**: процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка (підприємство), по відношенню до загального обсягу ЗМІ для даної галузі; часто вимірюється кількістю коштів, витрачених на рекламу.

Навіщо розраховувати частку ринку? Причин, як мінімум, дві.

Перша причина: між часткою підприємства на ринку і прибутковістю як метою 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. Великі підприємства перемагають за рахунок цінового лідерства (низьких витрат) або добре сконцентрованої стратегії. Малі спеціалізовані підприємства 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 неприбутковою фірмою (рис. 8).

Прибутковість
цінове лідерство



72

сконцентрована



або добре
диференційована
стратегія

стратегія

погано сконцентрована
або диференційована
стратегія за відсутності
цінового лідера

0

Частка на ринку

*Рис. 8. Зв'язок між прибутковістю і часткою ринку
за М. Портером*

Друга причина: частка ринку – це не просто *результат* конкурентної боротьби фірм на ринку; це ще й відображення *конкурентної позиції* – можливості домінувати на ринку, впливати на обсяг і структуру попиту та пропозиції, ціни й динаміку ринку в цілому. Ринкова частка підприємства вказує не тільки на того, хто є головним гравцем на ринку, а й на того, хто став більш чи менш конкурентоспроможним, хто у кого відвоював частку ринку, а можливо, і став монополістом.

3.7. Як у міжнародній практиці визначається рівень монополізації товарних ринків?

Концентрація товарних ринків у руках незначної кількості підприємств свідчить про *монополізацію товарних ринків*. Для визначення її рівня у світовій практиці використовують низку показників.

Загальна частка чотирьох перших підприємств ринку (чотиричастковий показник концентрації) (CR_4 – Concentration Ratio), що реалізують максимальні обсяги продукції, у загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (3.3)$$

де: OP_i - обсяг реалізації продукції i -го підприємства, тис. грошових одиниць;

OP - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту,

тис. грошових одиниць;

OP_1 - MAX, для всіх $i = 1 \div n$;

OP_2 - MAX \, , для всіх $i = 1 \div (n - 1)$;

OP_3 - MAX $OP_i \setminus OP_1, OP_2$, для всіх $i = 1 \div (n - 2)$;

OP_4 - MAX $OP_i \setminus OP_1, OP_2, OP_3$, для всіх $i = 1 \div (n - 3)$;

n - загальна кількість підприємств, що реалізують цю продукцію.

З 1968 по 1984 рр. цей показник використовувався Департаментом юстиції США для оцінки ступеня концентрації товарних ринків. Якщо CR_4 перевищував 0,75 (75%), вводилися обмеження на злиття (поглинання) підприємств, оскільки даний ринок уважався об'єктом монопольної практики.

Зараз коефіцієнти концентрації розраховуються і відслідковуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50 і 100 провідних підприємств (фірм) ринку. У Німеччині, Великій Британії і Канаді розрахунки ведуться для 3, 6 і 10 провідних підприємств (фірм). Із середини 1980-х років CR_4 став використовуватися у країнах Східної Європи, зокрема, в Угор-

щині та Польщі.

Індекс Герфіндаля (Herfindahl Index, I_h) названо на честь американського вченого, який запропонував його використання:

$$I_h = \sum_{i=1}^n x_i^2, \quad (3.4)$$

де: x - частка i -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту на ринку, %;

$i = 1, 2, \dots, n$; n – кількість підприємств на ринку.

Якщо на ринку присутнє тільки одне підприємство (риннок чистої монополії), то $I_h = 10000$. Однак якщо на ринку працюють 10 однакових підприємств, то $I_h = 1000$.

Ринок із $I_h \leq 1000$ вважається немонополізованим, а ринок з $I_h \geq 1800$ - ринком із високою концентрацією і монополізацією.

Для модифікованого **індексу Герфіндаля-Гірімана** (Herfindahl-Hirschman Index – I_{hh}) суми квадратів часток розраховуються тільки для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на ринку, що аналізується. Якщо його значення перевищує 0,18, ідеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що потребує втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Якщо за даних обставин злиття підприємств (фірм) веде до зростання I_h , то таке об'єднання забороняється законом.

Індекс Розенблюта (I_r) розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, одержаного на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i):

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i - x_i) - 1} \quad (3.5)$$

Індекс монопольної влади (індекс Лернера) названо за іменем американського економіста Абба Лернера (Abba P. Lerner), який запропонував свою методику в 1930-ті роки. Визначається як відношення різниці між ціною (P) і граничними витратами (MC) до ціни:

$$I_L = \frac{P - MC}{P}, \quad (3.6)$$

де: I_L - індекс монопольної влади Лернера,
 P - ціна,
 MC – граничні витрати виробництва.

На конкурентному ринку $P = MC$, тому $I_L = 0$. Проте якщо на ринку існують монопольні структури, то $P > MC$, а $I_L > 0$.

На практиці інколи важко розрахувати граничні витрати. У цьому випадку враховується, що при рівновазі попиту й пропозиції у тривалому періоді часу граничні витрати дорівнюють середнім витратам на одиницю продукції (AC). Тоді

$$I_L = \frac{P - AC}{P}, \text{ або} \quad (3.7)$$

$$I_L = \frac{(P - AC) * Q}{P * Q} = \frac{\text{прибуток}}{\text{виручка}}, \quad (3.8)$$

де Q - обсяг (кількість) проданої продукції.

Чим більше відношення прибутку до виручки, тим вище ступінь монопольної влади підприємства (фірми) на ринку.

Для отримання повної картини на ринку розраховуються всі показники частки ринку та інтенсивності конкуренції. В результаті виявляються ті підприємства, які створюють особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких розробляються спеціальні стратегії й форми економічної поведінки.

3.8. Як в Україні визначається монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання?

В Україні використовується «Методика визначення мо-

нопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку», затверджена розпорядженням АМК України 05.03. 2002 р. № 49-р²⁴.

Для цього розраховується сукупна частка на ринку п'яти, чотирьох, трьох і двох найбільших суб'єктів господарювання за формулою:

$$SP = \sum_{j=1}^m P_j (\%), \quad (3.9)$$

де $m = 2, 3, 4, 5$ – кількість суб'єктів господарювання; P_j – частка на ринку j -го суб'єкта господарювання; SP – сукупна частка на ринку відповідно 5, 4, 3, 2 суб'єктів господарювання, які мають найбільші частки на ринку.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 12) суб'єкт господарювання займає **монопольне (домінуюче) становище на ринку товару**, якщо:

на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.

Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції.

Монопольним (домінуючим) також може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.

Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів гос-

²⁴ Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затверджена Розпорядженням Антимонопольного комітету країни від 5 березня 2002 р. N 49-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02>

подарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною першою цієї статті.

Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків –

і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

Зараз в Україні лише 42% економіки (за обсягом випущеної продукції) формується в конкурентному середовищі. Майже 17% розподілено в системі колективного домінування (олігополії), де питома вага трьох найбільших учасників перевищує 50% ринку. На ринки з одноосібним домінуванням припадає 31%. Ще 10% - це класичні монополії, де питома вага одного учасника перевищує 90%. І відбувається це тому, що відсутня ефективна антимонопольна політика держави²⁵.

3.9. Як здійснити комплексну діагностику конкурентоспроможності підприємства?

Така діагностика є найбільш працезатратною, потребує різноманітної інформації і найчастіше доручається зовнішнім бізнес-консультантам.

Комплексна діагностика КСП підприємства відбуваєть-

²⁵ Куш А. Ловушка на триллион гривень. Куды в Украине пропадают деньги и откуда берется нищета. URL: <http://www.dsnews.ua/economics/lovushka-na-trillion-kak-ukraina-vosstatiz-statusa-padshego-18062019220000>

ся відповідно до трьох рівнів – оперативного, тактичного і стратегічного²⁶. Основним критерієм КСП підприємства на оперативному рівні є *конкурентоспроможність продукції*, яку характеризують за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності створюваного продукту. На тактичному рівні КСП підприємства забезпечується *стійкістю його фінансово-господарського стану*. На стратегічному рівні КСП характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є *зростання вартості бізнесу (підприємства)* (рис. 9).

Конкурентоспроможність продукції означає її здатність бути успішно реалізованою на ринку товарів-конкурентів завдяки відповідності вимогам (потребам) споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками й умовами реалізації. Виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність і рух грошового потоку підприємства.

Рівень конкурентоспроможності продукції може бути встановлений лише шляхом порівняння з товаром-зразком, який користується найбільшим ринковим попитом, або з пріоритетними товарами на ринку.

Оцінку конкурентоспроможності продукції здійснюють за таким алгоритмом:

1) *аналіз споживчої цінності* товару шляхом опитування споживачів і працівників маркетингових підрозділів підприємства для встановлення вигод, пов'язаних із придбанням товару чи послуги;

2) *оцінка комерційної ідеї товару*, тобто його здатності стимулювати споживачів до купівлі;

3) *оцінка відповідності товару параметрам нормативної групи* за показниками патентної чистоти товару, відповідності обов'язковим нормам, стандартам і законодавству конкрет-

²⁶ Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 6. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/6/238.html>.

ної країни. Якщо хоча б один із нормативних параметрів виробу таким нормативам не відповідає, подальша оцінка його конкурентоспроможності недоцільна. Перевищення окремих нормативних параметрів порівняно з вимогами стандартів, норм чи законодавства не вважається конкурентною перевагою перед іншими виробами, оскільки для споживача воно не потрібно і споживної вартості не збільшує;

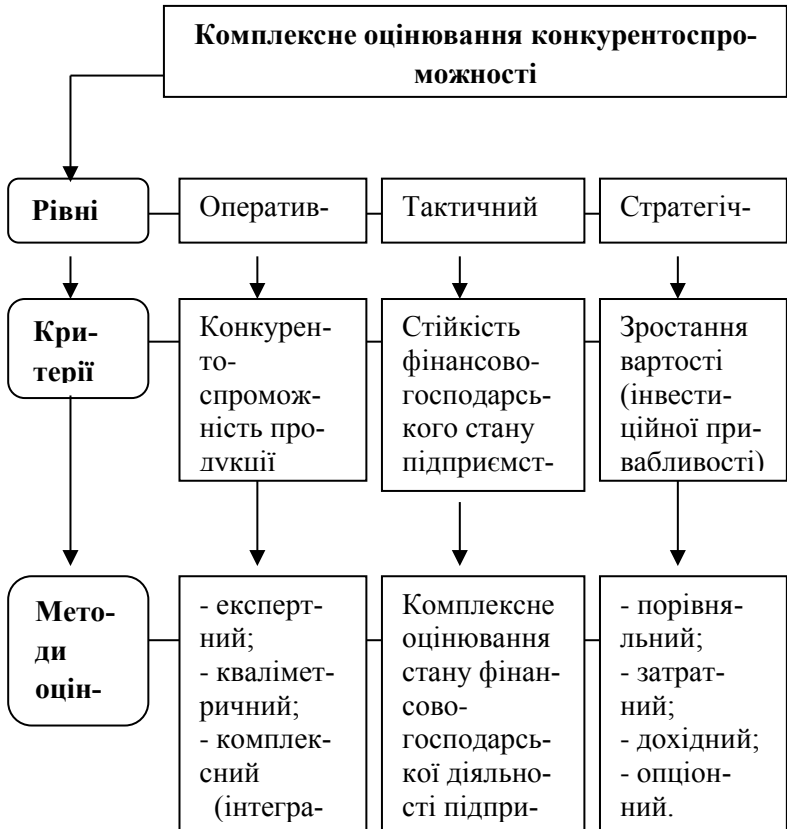


Рис. 9. Рівні, критерії і методи оцінки КСП підприємства

4) *аналіз технічних параметрів продукції*: конструктив-

них рішень, ергономічних особливостей (гігієнічних, антропометричних, фізіологічних, психологічних тощо) та естетичних параметрів продукції. За кожним параметром показники виробленого продукту порівнюються з показником гіпотетичного продукту, який задовольняє потреби на 100 %;

5) *аналіз економічних параметрів продукції*, насамперед ціни споживання, яка складається з витрат на: транспортування до місця використання; установа і приведення у працездатний стан; навчання персоналу; енергоресурси; зарплату персоналу; післягарантійний сервіс і страхування виробу; сплату податків; утилізацію виробу після закінчення терміну використання; непередбачувані події. При порівнянні економічних параметрів використовують такий показник:

$$E_{EP} = \frac{Ц_{CF}}{Ц_{CK}} \leq 1, \quad (3.10)$$

де E_{EP} – загальний показник за економічними параметрами; $Ц_{CF}$ – ціна споживання виробу фірми; $Ц_{CK}$ – ціна споживання товару-конкурента.

Чим нижче ціна споживання, тим вище рівень конкурентоспроможності товару, оскільки це означає, що споживач має можливість придбати одиницю якості одного з порівнюваних товарів дешевше, ніж іншого.

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності створюваного продукту визначається на основі загальних показників за нормативними, технічними й економічними параметрами. Він повинен мати вигляд:

$$IK = I_{HP} * \frac{I_{TP}}{E_{EP}} \geq 1, \quad (3.11)$$

де I_{HP} – груповий нормативний показник (за параметрами нормативної групи); I_{TP} – груповий технічний показник (за технічними параметрами).

Якщо значення $IK \geq 1$, то продукт конкурентоспроможний.

Комплексний показник КСП продукції фірми (К) може бути розрахований в один з таких способів:

1) як сума одиничних показників КСП продукції:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (3.12)$$

де K_i – одиничний показник КСП продукції, n – кількість показників.

Для такої оцінки КСП експерти спочатку складають список ключових чинників успіху підприємств галузі (6-10 показників). Потім проводять оцінку підприємства за всіма показниками (рекомендують оцінки від 1 до 10 балів), а оцінки підсумовують. Аналогічна процедура повторюється для основних підприємств-конкурентів. Порівняння одержаних комплексних показників КСП і конкурентів дає можливість виявити переваги чи відставання підприємства по відношенню до конкурентів.

У формулі як одиничні показники КСП продукції можуть бути й відносні значення, одержані шляхом ділення значень конкретних показників для підприємства на максимальні значення або на відповідні показники для найбільш сильної організації конкурента (продукції конкурента). Тоді розрахований за формулою комплексний показник буде відбивати рівень КСП по відношенню до продукції підприємства-конкурента;

2) на основі використання середньозваженого арифметичного показника одиничних показників КСП:

$$K = \sum_{i=1}^n w_i K_i, \quad (3.13)$$

де K_i – одиничні показники КСП продукції загальною кількістю n ; w_i – показник значимості (ваги) i -го одиничного показника КСП.

Найчастіше використовуються нормовані значення значимості (ваги) одиничних показників КСП, тобто їх сума повинна дорівнювати одиниці. Тоді комплексний показник КСП продукції буде вимірюватися в тій же шкалі виміру, що й одиничні показники КСП;

3) як середнє арифметичне показників конкурентоспроможності окремих видів продукції:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (3.14)$$

де K_i – показник конкурентоспроможності i -ої продукції підприємства; n – загальна кількість продукції, що випускається підприємством.

Цей показник пропонують застосовувати при визначенні конкурентоспроможності маркетингової діяльності. Причому показник K_i можна розрахувати за формулою $K_i = E / P$, де E – корисний ефект від споживання продукції; P – ціна споживання продукції.

Стійкість фінансово-господарського стану підприємства оцінюється на тактичному рівні забезпечення його КСП. Відповідно до теорії ефективної конкуренції більш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано виробництво і збут продукції та має місце ефективне управління фінансами. Однак стандартів і єдиної методики такої оцінки КСП підприємства немає. Як правило, по кожному підприємству аналізуються *відносні* кількісні показники використання науково-дослідного потенціалу, ефективності основної (виробничої) та збутової діяльності, використання трудових ресурсів, фінансової стійкості. Для комплексної оцінки КСП підприємства показники його діяльності порівнюють із показниками підприємств-конкурентів. Для цього найчастіше залучають експертів і висококваліфікованих фахівців.

На стратегічному рівні, тобто у довгостроковій перспективі, головним критерієм забезпечення КСП підприємства стає **зростання його інвестиційної привабливості**, або **зростання вартості бізнесу (підприємства)**. Спрощено це зростання можна визначити як різницю між вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Якщо капітал зріс, менеджмент виконав своє завдання. До того ж, збільшуючи вартість бізнесу, підприємство завжди може запобігти відпливу капіталу до рук конкурентів.

Показник ринкової вартості бізнесу (підприємства) є комплексною оцінкою ефективності діяльності підприємства і водночас реагує на будь-які зміни господарської ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, зростання інвестиційних ризиків, втрату конкурентної переваги – усе це зменшує вартість бізнесу. Тому в багатьох зарубіжних країнах усі ключові управлінські рішення приймаються з метою зростання ринкової вартості підприємства. На основі цього критерію міняються підходи до шкали оцінок і рейтингу підприємств. Показники приросту вартості підприємства включено до провідних рейтингових систем²⁷.

Розділ 2. РОЗРОБЛЕННЯ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

²⁷ Більш детально комплексна діагностика конкурентоспроможності підприємства охарактеризована в: Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. С. 139-148.

Глава 4. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

4.1. Якою має бути корпоративна стратегія?

Корпоративне управління і корпоративні стратегічні рішення є найскладнішими для ухвалення і реалізації. Вони, як правило, стосуються:

класичних корпорацій – договірних об'єднань, створених на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів бізнес-організацій, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності органам управління корпорації. Часто під корпорацією розуміють господарські товариства акціонерного типу (акціонерні товариства). У західних країнах корпорація – це компанія або група людей, які уповноважені діяти як єдине ціле і визнаються такими законом. Корпорації, залежно від їх юрисдикції, поділяються на: акціонерні (створюються шляхом випуску в обіг акцій; право власності реалізується через акції) і неакціонерні (передбачають членство в корпорації); комерційні (у більшості випадків є акціонерними) і некомерційні; фондові і не фондові; фінансові і не фінансові. В Україні корпорація є організаційно-правовою формою об'єднань підприємств і різновидом господарського об'єднання;

великих, мультибізнесових фірм, які мають у своїй структурі кілька підприємств (підрозділів), діяльність яких може бути пов'язана з виробництвом, науковими дослідженнями, збутом продукції тощо, які працюють в одній або кількох галузях, в одній або багатьох країнах (є транснаціональними, глобальними).

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 (стратегічних 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 систем продажу, 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 пакету акцій), злиття (об'єднання на приблизно рівних умовах) в одне підприємство, створення спільного підприємства.

З кінця ХІХ ст. особливої актуальності набуває *інтеграція суб'єктів наукової сфери й виробництва* шляхом створення науково-виробничих об'єднань, що сприяє об'єднанню ресурсів

їх інтелектуальної діяльності, активізує спільні науково-технічні дослідження, значно скорочує час та витрати на впровадження відкриттів фундаментальної науки у виробництво, полегшує трансакції інноваційного продукту між творцями, виробниками та кінцевими споживачами, допомагає залученню промислових і банківських фінансових ресурсів в 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 у 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 підприємство 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 забезпечує довгострокову ефективність функціонування підприємства.

4.2. Що таке портфельний аналіз? Чому потрібно аналізувати «стратегічні зони господарювання» та «стратегічні бізнес-одиниці»?

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства оцінює господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні напрями і одночасно скорочення або навіть припинення інвестування в неефективні проекти. Мета портфельного аналізу – узгодити бізнес-стратегії і розподілити фінансові ресурси між господарськими підрозділами підприємства.

Спочатку на основі моніторингу зовнішнього середовища (загроз і можливостей) здійснюють стратегічне сегментування економічного середовища з виокремленням *стратегічної зони господарювання (СЗГ)*, тобто галузі (галузей), у яких підприємство має конкурентні переваги і в яких йому найбільш вигідно працювати. СЗГ оцінюють з точки зору перспектив зростання, рівня рентабельності, очікуваної нестабільності і ризиків та інших параметрів функціонування підприємства в даній галузі.

Далі шляхом аналізу внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін) виявляють такі структурні ланки підприємства, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж підприємства у СЗГ. Ці ланки називаються *стратегічними бізнес-одиницями (СБО)*. Ними можуть бути: підприємство в цілому, його внутрішні підрозділи, окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки.

Кожна СБО має власні цілі й завдання в рамках підприємства, свій ринок (покупців) і конкурентів, окрему стратегію і ресурси для її реалізації. Керівник СБО відповідає за розроб-

лення і виготовлення певної продукції, закупівлю компонентів у постачальників, систему маркетингу, збуту, сервісу, тобто за кінцевий результат діяльності. СБО, які не виправдовують очікування власників підприємства, реорганізуються, закриваються або продаються.

Концепція СБО була розроблена у 1971 р. консалтинговою компанією McKinsey & Company для фірми General Electric, яка проводила на той час децентралізацію, скорочення штатів і реорганізацію своєї управлінської структури. Фахівці McKinsey & Company рекомендували менеджерам General Electric:

1) проаналізувати послідовність виробничих операцій і взаємозв'язки різних підрозділів фірми;

2) сформувані бізнес-одиниці в такий спосіб: а) включити стратегічно важливі виробництва до складу тих підрозділів, на які вони працюють найбільше; б) сконцентрувати однорідні види діяльності різних підрозділів в окремих бізнес-одиницях, щоб отримати економію на масштабі виробництва; в) звільнити бізнес-одиниці від необов'язкових для них видів діяльності;

3) розмежувати підрозділи, що забезпечують роботу бізнес-одиниць, на дві групи: ті, що беруть безпосередню участь у виробництві та маркетингу, і ті, що надають підтримку основній діяльності;

4) відокремити всі об'єкти соціальної сфери в самостійну групу з наданням їй, якщо треба, статусу бізнес-одиниці;

5) покласти на центральні служби фірми ті функції, які бізнес-одиниця не в змозі взяти на себе;

б) закріпити відповідальність за виготовлення кожного виду продукції за конкретним менеджером.

У результаті було створено організаційну структуру, яка включала в себе взаємопов'язані між собою бізнес-одиниці і центральні служби.

Основними типами СБО та їх критеріями є:

«центр доходів», до якого входять збутові підрозділи.

Критеріями ефективності їх діяльності є збільшення валового

доходу та частки ринку;

«*центр затрат*» - підрозділ, продукція якого використовується всередині підприємства і не виходить на ринок (працює відразу на кілька СБО). Критерії ефективності: зменшення витрат виробництва, забезпечення високої якості робіт, дотримання строків виконання робіт;

«*центр інвестицій*» - найважливіший підрозділ підприємства з точки зору роботи на ринку та одержання доходів. Критерій ефективності – зростання рівня рентабельності інвестицій;

«*центр прибутків*» - підрозділ, який забезпечує повний цикл виробництва і збуту продукції / надання послуг; за рахунок його доходів компенсуються не тільки власні витрати, а й витрати «центру затрат». Критерій ефективності – зростання норми прибутку та рентабельності інвестицій.

Підприємство може мати кілька СБО кожного типу. Сукупність СБО утворює *корпоративний бізнес-портфель*. Корпоративна стратегія тоді спрямовується на розробку стратегій кожної СБО з одночасним узгодженням їхніх дій у межах корпорації. При цьому розв'язуються завдання: розподілу ресурсів між СБО на основі портфельного аналізу; за потреби – реструктуризації підприємства з метою підвищення ефективності діяльності або фінансового оздоровлення; поліпшення загальних показників господарської діяльності та посилення конкурентоспроможності.

Методологія портфельного аналізу бізнес-організацій добре обґрунтована в науковій літературі, а її ефективність доведена практикою. Важливим інструментом портфельного аналізу є побудова спеціальних матриць.

Матриця бізнес-портфеля – це двомірна модель (таблиця), яка шляхом зіставлення двох якихось пар показників порівнює виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначає конкурентне становище кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) фірми і дає можливість обґрунтувати стратегію для кожної СБО.

4.3. Як у стратегічному плануванні використовують модель Boston Consulting Group (BCG), або матрицю «зрос-

розвитку;

2) чим більше частка ринку, тим сильнішим є підприємство.

Згідно матриці, всередині підприємства виокремлюють чотири типи (позиції) СБО:

«*Зірки*» - лідери на ринку, який швидко зростає. Дають високі доходи й прибутки, але постійно потребують фінансових ресурсів для підтримання свого лідерства. Стратегічним завданням є збільшення або підтримання частки ринку за рахунок диференціації продукту, маневрування ціною, реклами, інтенсифікації маркетингових зусиль із просування та збуту товарів.

«*Дійні корови*» - лідери у відносно зрілій галузі та на ринку, що розвивається повільно або навіть скорочується. Мають численних покупців і стабільний прибуток, витрачають мінімум коштів на конкуренцію. Прибуток від «дійних корів» використовують для розвитку інших підрозділів. Завданням є підтримання такого стану якомога довше шляхом розроблення нових товарів, періодичних цінових скидок, удосконалення каналів збуту, реклами тощо.

«*Знаки питання*» - займають малу частку ринку, не мають чітких конкурентних переваг і достатньої підтримки покупців, потребують значних коштів для свого зростання. Але ринок розширюється, тому шанси є. Альтернатива: або інвестувати і збільшувати частку ринку, або йти з ринку.

«*Собаки*» - найбільш неприваблива позиція: мають обмежений обсяг збуту у зрілій галузі або в такій, що скорочується. Не мають конкурентних переваг, підтримки покупців і можливостей для інтенсивного зростання. Виробництво і збут потребують великих затрат, прибутків немає. Альтернатива: або скромно існувати у вузькоспеціалізованому сегменті, або йти з ринку.

Чи добре для підприємства, якщо всі його СБО будуть «зірками», тобто новими і зростаючими підрозділами, котрі висувають підвищений попит на фінансові ресурси та інвестиції? Очевидно, ні. Формування бізнес-портфеля тільки з таких СБО рано чи пізно призведе до зовнішніх запозичень, кредитних ри-

зиків, а, можливо, і фінансової нестійкості підприємства. Самі ж «зірки» швидко перетворяться на «знаки питання». Але якщо в бізнес-портфелі одночасно опиняться і більш зрілі «дійні корови», розвиток яких досяг свого піку, то фінансові джерела економічного зростання будуть знайдені всередині самого підприємства.

Чи добре для підприємства, якщо в його структурі будуть одні «знаки питання»? Теж, ні: без спеціального інвестування за рахунок «дійних корів» і вони не зможуть проявити себе в нових сферах і на ринках, що розвиваються і, швидше за все, перетворяться на неперспективних «собак».

Чи добре для підприємства мати одних «дійних корів»? І в цьому випадку відповідь негативна: незважаючи на надлишок фінансових ресурсів у таких СБО, їх продукція перебуває на стадії зрілості і поступово старіє. Проникнення ж в нові сфери і галузі забезпечують «знаки питання» і «зірки».

Таким чином, менеджер має зробити висновок: «зірки», «знаки питання» і «дійні корови» не тільки взаємопов'язані, а й потрібні одне одному. Більш того, ідеальний бізнес-портфель повинен складатися: по-перше, із СБО, здатних накопичувати вільні грошові кошти, тобто з «дійних корів»; по-друге, із СБО з товарами на стадіях упровадження на ринок або зростання, що дозволяють забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства, тобто із «зірок» і «знаків питання». Завдання фірми при цьому – підтримка оптимального співвідношення, рівноваги СБО.

4.4. Як у стратегічному плануванні використовують модель General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey)?

Модель GE/McKinsey виходить із того, що привабливість галузі (ринку) залежить не тільки від темпів зростання, а конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки часткою на ринку. Для обґрунтування стратегій СБО використовується цілий набір економічних критеріїв, представлений у таблиці 4.

Таблиця 4.

Основні критерії розроблення матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність»

Критерії	Привабливість галузі (ринку)	Конкурентоспроможність підприємства
Ринкові фактори	Розмір ринку; доступність ринку; темпи зростання ринку; різноманітність ринкових сегментів; чутливість ринку до ціни та promotion-акцій; схильність до циклічності та сезонності.	Частка ринку; темпи зростання підприємства; вплив на ринок; характер взаємовідносин із постачальниками і споживачами.
Фактори конкуренції	Кількість та типи конкурентів; гострота конкуренції; можливості цінової та нецінової конкуренції; конкуренція споживачів, постачальників, товарів-замінників.	Прийоми успішної боротьби підприємства з конкурентами (сильні сторони); рівень інтеграції підприємства з іншими підприємствами в галузі.
Фінансово-економічні фактори	Межі капіталовкладень у галузь; ефект масштабу в галузі; бар'єри для вступу в галузь (ринок) і виходу з неї; га-	Можливості капіталовкладень для підприємства; ефект масштабу для підприємства; бар'єри для вступу в галузь підприємства; рівень дохідності підприємства; показники пла-

	лузевий рівень рентабельності; галузевий рівень ліквідності.	тоспроможності підприємства.
Технологічні фактори	Патенти і авторські права; необхідна технологія; ноу-хау в технології; якість продукту.	Патенти і авторські права підприємства; рівень технології; здатність підприємства управляти змінами.
Соціально-психологічні фактори	Соціальне середовище; юридичні обмеження.	Внутрішньофірмова культура та етика; імідж підприємства.

Розробка критеріїв і показників відбувається для кожного підприємства індивідуально. При цьому всі критерії одержують бальну оцінку: низьку, середню, високу. Після завершення аналізу визначається місце підприємства або його СБО на матриці з дев'яти клітинок відповідно до балів, набраних СБО за двома проаналізованими параметрами, – привабливістю галузі і конкурентоспроможністю підприємства (рис. 11).

Виокремлюють позиції:

«переможці» - підрозділи з достатньою конкурентоспроможністю у високо привабливих галузях (ринках);

«ті, хто програли» - мають слабку конкурентну позицію у непривабливих галузях;

«знаки питання» – підрозділи з нез'ясованими до кінця, але потенційними перспективами бізнесу;

«генератори бізнесу» – мають достатньо сильні конкурентні позиції у непривабливій галузі;

«середній бізнес» - не дуже сильні, але й не дуже слабкі підрозділи.

Далі для кожної бізнес-одиниці розробляються спеціальні стратегії:

1) стратегія деінвестування (А), або продовження дія-

льності без інвестицій, якщо і привабливість ринку, і конкурентоспроможність підприємства є низькими («собаки»);

2) *стратегія селективного зростання (В)* для підприємства або його СБО з низькою конкурентоспроможністю на високо привабливому ринку («знаки питання»);

3) *стратегія агресивного зростання (С)* для підприємства або його СБО з високою конкурентоспроможністю на високо привабливих ринках («зірки»);

4) *стратегія низької активності (D)* для підприємства або його СБО з високою конкурентоспроможністю на малопривабливих ринках, її сенс у захисті свого економічного становища без істотних фінансових затрат («дійні корови»).

Висока Привабливість галузі (ринку)	«Знак питання» В	«Переможець»	«Переможець» («зірка») С
	«Той, хто про- грав»	«Середній біз- нес»	«Переможець»
	«Той, хто про- грав» («собака») А	«Той, хто про- грав»	«Генератор при- бутку» («дійна корова») D
середня			
низька			
Низька	середня	висока	Конкурентосп- роможність підприємства

Рис. 11. Матриця General Electric і McKinsey & Company

Позиції в інших зонах є нечіткими.

Тим часом і модель GE/McKinsey також не позбавлена недоліків. По-перше, її аналіз має багато в чому суб'єктивний характер, оскільки вибір, ранжирування й оцінка «ваги» кожного з факторів привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства здійснюються аналітиками (експертами, консультантами), виходячи з їх особистого розуміння суті та динаміки бізнес-процесів на підприємстві. По-друге, використання даного методологічного підходу є доволі трудомістким. Прагнення аналітиків увести в дослідну програму велику кількість критеріїв підсилює об'єктивність оцінки, але ускладнює і подовжує обробку даних та обґрунтування потрібної стратегії.

4.5. Як за допомогою матриці «значення виробництва – конкурентоспроможність» визначити стратегічне ядро підприємства?

Матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність» розроблена Гансом Гінтерхубером (Hans Hartmann Hinterhuber), відомим австрійським економістом і бізнес-консультантом, для обґрунтування так званого стратегічного ядра підприємства, а також заходів із його посилення (рис. 12).

Стратегічне ядро підприємства – це основний, найбільш конкурентоспроможний бізнес. До складу ядра включають: виробництва, на які припадає найбільша частина обороту підприємства; виробництва, з якими підприємство пов'язує своє майбутнє; виробництва, що визначають імідж підприємства. Сильне стратегічне ядро мають ті підприємства, у яких воно збігається з *ядром компетенції* – сумою вмінь, знань, технологій тощо, які забезпечують конкурентні переваги даному підприємству порівняно з іншими.

В ідеалі всі виробництва товарів (послуг) повинні сконцентруватися в рамках полів № 3 і № 6 матриці, тобто входити до ядра компетенції. Однак на практиці так не буває, отже, потрібна кількісна оцінка частки виробництв, що входять до ядра компетенції, у загальному обороті підприємства. Якщо вона менше 50 %, є серйозна причина для тривоги.

Поле № 9 указує на недостатнє використання створених підприємством технологічних або інших переваг та необхідність виходу на нові ринки збуту, забезпечення розкриття потенціалу.

(1) Фінансова участь (захоплення)	(2) Стратегічний союз	(3) Ядро компетенцій
(4) Стратегічний союз	(5) Стратегічний союз	(6) Ядро компетенцій
(7) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі	(8) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі	(9) Пошук нових ринків

Високе

Значення

виробництва середнє
низьке

Низька

середня

висока

Порівняльна конкурентоспроможність

Рис. 12. Матриця Г. Гінтерхубера

Поле № 1 займає важливий підрозділ, який тим не менш сильно відстав від конкурентів. Потрібне захоплення (купівля)

компанії з сильними конкурентними позиціями у відповідній сфері та включення її до даного підрозділу.

Поля №№ 2, 4 і 5 фіксують певне відставання порівняно з конкурентами в доволі важливих для підприємства стратегічних сферах діяльності. Доцільне стратегічне партнерство (союзи) з більш успішними конкурентами: купівля патентів, ліцензій, ноу-хау тощо.

Поля №№ 7 і 8 займають неважливі виробництва з високою конкурентоспроможністю. Їх необхідно закрити або продати.

4.6. Як за допомогою матриці «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу» визначити стратегічні бізнес-одиниці?

Авторами *матриці «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»* є Чарльз В. Хофер (Charles W. Hofer) і Ден Шендель (Dan Schendel). Матриця передбачає узгодження конкурентної позиції в бізнесі зі стадією еволюції ринку, а вибір СБО та її подальше розроблення – з урахуванням обох цих критеріїв (рис. 13).

У структурі моделі по вертикальній осі показують *стадії еволюції ринку* (розвиток ринку шляхом витіснення з ринку старого продукту; зростання; зрілість; насичення; скорочення). По горизонтальній осі відображають *відносну конкурентну позицію бізнесу в галузі*. Вона може бути сильною, середньою, слабкою і найгіршою. Для розмежування стадій розвитку ринку і конкурентних позицій використовують набір економічних показників.

Стадії еволюції ринку

Розвиток	Стратегія збільшення частки на ринку			
Зростання	Стратегія зростання			
Зрілість, насичення				
Скорочення	Стратегія збільшення прибутку		Стратегія концентрації ринку	
	Ск	Ск	Сл	йгір
	Стратегія скорочення активів			

бізнесу в галузі

Рис. 13. Матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя

Залежно від стадії розвитку ринку і положення конкретного виду бізнесу позиціонують СБО. Для кожної з них розробляється окрема стратегія: 1) збільшення частки на ринку; 2) стратегія зростання; 3) стратегія збільшення прибутку; 4) стратегія концентрації ринку і стратегія скорочення активів; 5) стратегія розкрутки або зсуву; 6) стратегія ліквідації і відділення.

Глава 5. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ (ДІЛОВИХ) СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Чому управління підприємством повинно бути конкурентним?

Концепція конкурентного управління передбачає глибоку трансформацію всіх форм і методів традиційного менеджменту з метою їх підпорядкування ідеї найповнішої реалізації конкурентних переваг підприємства. Інакше кажучи, конкурентне управління – це менеджмент підприємства в умовах конкуренції, що зростає. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту – менеджмент маркетингу, менеджмент персоналу, виробничий, інноваційний, фінансовий менеджмент тощо. Орієнтуватися на конкурентну боротьбу має і весь цикл управління – процеси планування, організування, мотивування і контролю.

У більш вузькому значенні йдеться про менеджмент конкурентоспроможності підприємства, який базується на передбаченні небезпек конкуренції, аналізі конкурентних ситуацій у галузі й на ринку, оцінках ринкового становища підприємства та його конкурентів, розробці заходів із зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби та використанні механізму конкуренції для сталого економічного розвитку підприємства.

Необхідність конкурентного управління впливає із того, що всі сучасні організації є системами: соціотехнічними; складними (мають у своїй будові внутрішні взаємопов'язані підсистеми – підрозділи, відділи тощо); відкритими (взаємодіють і залежать від змін зовнішнього середовища); такими, що розвиваються під впливом різноманітних активаторів і дезактиваторів. До *активаторів* слід відносити ті фактори, сили і суб'єкти позитивної дії, які надають підприємству відносні (порівняльні) та конкурентні переваги і які слід підтримувати й посилювати. *Дезактиватори* впливають на підприємство негативно, створюють ризики й загрози, і мають бути усунені. Зрозуміло, що будь-які зміни в середовищі позначаються на діяльності підприємства. Тому багато фахівців наполягають на визнанні конкурентного характеру впливу зовнішнього середовища на підприємство.

За таких умов кінцева мета конкурентного управління полягає у створенні:

1) сприятливого зовнішнього середовища: чим менше у ньому буде різних «претензій» і чим більше буде «зацікавлених сторін», тим стабільніше зможе працювати підприємство;

2) механізмів адаптації підприємства до змін конкурентного середовища та засобів протистояння тим його тенденціям, що руйнують систему.

Проте чи слід орієнтувати діяльність підприємства винятково на конкурентів? Адже саме такі рекомендації містить відома книга Дж. Траута (J. Trout) і Е. Райса (Al Ries) «Маркетингові війни»²⁸ (“Marketing Warfare”). На наш погляд, спрямування підприємства на конкурентів не є безпроблемним: підприємство стає не так активним, як реактивним, потрапляє у залежність від дій конкурентів. Діяльність підприємства слід скезувати на ринок у цілому, тобто на максимально ефективне застосування ключових компетенцій персоналу для задоволення попиту клієнтів методами, кращими ніж у конкурентів. Фактично йдеться про створення конкурентних переваг, розроблення та реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства – це не якась окремо існуюча стратегія, хоча в багатьох публікаціях їй відводиться саме таке місце у піраміді стратегій – нарівні із загальнофірмовою (корпоративною), функціональними та оперативними стратегіями. Конкурентною і конкурентоспроможною має бути кожна із стратегій бізнес-організації. У цьому сутність стратегічного конкурентного управління. Іншими словами, конкурентна стратегія – це:

1) стратегія функціонування підприємства в конкурентному середовищі;

2) стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних

²⁸ Траут Д., Райс Е. Маркетингові війни. Київ: Фабула, 2019. 240 с.

бізнес-одиниць підприємства;

3) стратегія використання підприємством своїх основних конкурентних переваг у конкретних галузях і сферах бізнесу.

5.2. Які конкурентні стратегії рекомендує розробляти М. Портер?

Традиційно консультанти рекомендують обирати конкурентну стратегію підприємства відповідно до матриці М. Портера (рис. 14).

Сфера конкурентності	Лідерство за витратами виробництва	Диференціація
	Концентрація на витратах виробництва	Сфокусована диференціація

Концентрація на сегменті

один сегмент

низькі витрати виробництва з точки зору покупця

унікальність продукту

Конкурентна перевага

Рис. 14. Матриця конкуренції М. Портера

Ідеться про стратегії:

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?

Варіантами 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 пропозиції більших обсягів стандартизованої продукції без персоналізації обслуговування та економії за рахунок виплати 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. Дана стратегія означає пропонування ринку унікальних товарів, послуг чи функцій, які відрізняють бізнес підприємства від конкурентів. Це найбільш складна і динамічна стратегія, оскільки існують різні способи диференціації, і підприємство може обрати одну чи кілька з них.

Найчастіше інструментами **диференціювання продукції** вважають:

1) інновації та винаходи, які роблять продукт підприємця першим учасником ринку. Цей інструмент активно використовується технологічними компаніями, насамперед Apple і Google;

2) диференціацію рівня продукту. Наприклад, у туристичній індустрії тури можуть пропонуватися як регіональні, національні і міжнародні;

3) диференціацію цін: виробники мобільних телефонів Samsung і Apple орієнтуються на сегмент з високими цінами; інші – на покупців, для яких важлива нижча ціна;

4) брендинг;

5) упаковку;

6) сервіс – до і після продажу та додаткові зручності для користувачів.

Однак є й розширена версія цієї стратегії – з виокремленням інструментів диференціації продукції, послуг, персоналу та іміджу фірми. Так, на думку П. Дойля, досягти **диференціації товарів** можна, впливаючи на: 1) експлуатаційні показники – рівень основних робочих характеристик товару (наприклад, швидкість, ємність, точність); 2) характеристики, які доповнюють основні робочі показники; 3) надійність – ймовірність того, що у споживачів не виникне ніяких проблем з використанням товару; 4) ступінь задоволення дизайном і робочими характеристиками, відповідність специфікації і технічним умовам; 5) довговічність – очікуваний термін служби товару; 6) операційні витрати, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього терміну його служби (установка, споживання енергії, трудові витрати, страхування); 7) зручність обслуговування – наявність усього необхідного для обслуговування і ремонту товару; 8) естетику – зовнішній вигляд товару.

До інструментів **диференціації послуг**, що доповнює корисність товару, належать: 1) гранти, позики, умови обслуговування, що збільшують привабливість товару; 2) зручність замовлення – простота й ефективність замовлення товару споживачем; 3) доставка – швидкість та ефективність доставки товару покупцеві (зазвичай покупці готові заплатити додаткову ціну за оперативну та надійну доставку); 4) установка – зручність приведення товару в робочий стан; 5) навчання і консультації – додаткова допомога і підтримка споживачів; 6) якість технічного обслуговування і поточного ремонту після продажу; 7) гарантії, що знижують ризики, пов'язані з купівлею і використанням товару; 8) оперативна підтримка – різноманітні послуги, що дозволяють знижувати витрати споживача і робити їх структуру більш ефективною.

Інструментами **диференціювання персоналу** можуть бути: 1) професіоналізм; 2) ввічливість; 3) чесність і порядність; 4) надійність (в обслуговуванні); 5) упевненість (у своїх справах); 6) оперативність у вирішенні проблем споживачів; 7)

ініціативність; 8) комунікабельність.

Диференціювання іміджу відбувається за умов: 1) соціально-психологічної упевненості споживачів у тому, що, купуючи товар певної марки, вони набувають значущості в своєму соціальному середовищі; 2) економічної впевненості споживачів у тому, що марка або ім'я підприємства створюють імідж надійності, якості або цінності.

Зрозуміло, що стратегія диференціації вимагає значних витрат, пов'язаних із вивченням ринку і потреб покупців, проведенням наукових досліджень, інноваційними діями підприємства, спрямованими на оновлення продукції, що випускається, юридичним захистом нових зразків виробів (отриманням патентів, товарних знаків)²⁹.

3. **Фокусування (ніша)**. Ця стратегія передбачає концентрацію діяльності підприємства на потребах одного ринкового сегменту (однієї групи споживачів).

5.3. Які конкурентні стратегії рекомендують розробляти Ф. Котлер і Р. Сінгх?

У 1980-х роках відомий американський економіст і фахівець в галузі маркетингу Ф. Котлер (*Philip Kotler*) та Раві Сінгх (*Ravi Singh*) класифікували конкурентні стратегії, виходячи з частки ринку, що належить підприємству³⁰ (рис. 15).

Різновидами конкурентних стратегій підприємства є: **стратегія «лідера»**, який займає домінуюче місце на ринку. Він може себе поводити так: а) розширити ринок за рахунок пошуку нових способів використання товару; збільшення інтенсивності використання товару; залучення нових споживачів; б) забезпечити захист своєї частки ринку («оборона»); в) збільшити частку ринку методами агресивного маркетингу;

²⁹ Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика. Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 1999. С.115-117.

³⁰ Kotler P., Singh R. Marketing Warfare in the 1980s. *The Journal of Business Strategy*. 1981. No. 1 (3). Pp. 30–41.

стратегія «того, хто кидає виклик» - характерна для підприємства, яке бажає зайняти найвигідніше місце на ринку. Це війна, і підприємство йде в наступ. Його можливі дії: *флангова атака* слабких позицій лідера; *фронтальна атака* по найміцніших позиціях лідера; *наступ* по всіх можливих напрямках і спроби *оточення лідера*; наступ на ресурсні ринки підприємства-лідера (*обхідні маневри*); *партизанська війна*. Коротше кажучи, «на війні, як на війні».

<p>ОБОРОННА ВІЙНА Стратегія лідера ринку: - атака на самого себе з новими ідеями; - блокування ходів конкурентів.</p>	<p>АТАКУЮЧА ВІЙНА Стратегія фірми № 2 або № 3 на ринку: - уникати сильних сторін лідера; - атака на слабкі місця лідера.</p>
<p>ОБХІД З ФЛАНГУ Стратегія для нових гравців: - рух у не захищені області; - використання елементів несподіваності.</p>	<p>ПАРТИЗАНСЬКА ВІЙНА Стратегія для малих гравців: - пошук ринків, занадто малих, аби їх захищати; - готовність швидко зникнути в разі небезпеки.</p>

Рис. 15. Конкурентні стратегії Ф. Котлера і Р. Сінгха

Менш войовничими на ринку є підприємства, частка яких незначна. Серед їхніх стратегій:

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

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

У багатьох випадках така ринкова поведінка є виправданою і дає підприємствам потрібні фінансові результати (зростання прибутковості бізнесу). Утім, вважати 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.

Зверну увагу також на те, що в країнах із корумпованою економікою реаліями є використання неконкурентних квазіпереваг підприємств, а, по суті, реалізація бізнесом *квзістратегій*. Йдеться про: залучення до розв'язання ділових питань відомих політиків і управлінців державного рівня; «кришування бізнесу» (термін уже є в Вікіпедії!) як вид кримінальної діяльності; поширення хабарництва; переділ власності й бізнесу прийомами рекету, пограбувань та вимагань поступитися часткою ринку, причому під прикриттям правоохоронних органів і корумпованих державних чиновників. Нічого спільного з теоретичними моделями і стратегіями ведення конкуренції це не має. Але до такої практики ведення конкуренції слід бути готовими. Це сучасний «варіант» і оборонної стратегії лідера ринку, і атаки на слабкі місця з боку тих, хто кидає лідеру виклик.

5.4. Як посилити конкурентоспроможність підприємства, використовуючи модель «основні компетенції» (інтелектуального лідерства)?

На початку 1990-х років було опубліковано низку спільних статей відомих американських фахівців С. К. Прахалада (S.K. Prahalad) і Г. Хамела (G. Hamel). А в 1994 р. вийшла у світ їхня книга «Competing for the Future», яка представила нове бачення конкуренції і конкурентоспроможності.

На думку авторів, існують три способи посилення конкурентоспроможності підприємства:

- реструктуризація портфеля і даунсайзінг, що тотожне зменшенню обсягу діяльності підприємства;
- реінжиніринг і постійне поліпшення його господарської діяльності;
- переосмислення галузі і регенерація стратегії, що дають підприємству відмінності від його конкурентів.

Перші два способи боротьби за конкурентоспромож-

ність означають оптимізацію стратегії, яка вже склалася, що може і не вести до істотних відмінностей в стратегічній позиції підприємства, оскільки не дозволяє йому бачити всі можливості зростання. Для стратегічного успіху на ринку підприємству необхідно заглядати в невідоме (рис. 16).



Рис. 16. Вихід підприємства за межі концепції «орієнтація на клієнта»

Іншими словами, боротьба за майбутнє починається з битви не за частку ринку, а за *інтелектуальне лідерство*. Завдання підприємства при цьому полягає в тому, щоб передбачити майбутнє і дати відповіді на такі питання:

- які нові споживчі блага нам доведеться надавати через 5, 10 або 15 років?
- які нові компетенції або можливості, тобто комплекси навичок і технологій, знадобляться, щоб поставляти спожива-

чам ці блага?

- яким чином доведеться змінити систему взаємодії зі споживачами протягом декількох найближчих років?

Основною конкурентною перевагою підприємства в моделі С. К. Прахалада і Г. Хамела є його **стрижневі (ключові) компетенції**.

Під компетенціями зазвичай розуміються навички, знання, технології і відносини, властиві конкурентам на ринку однієї галузі. Компетенції найчастіше виникають або формуються всередині підприємства, але можуть також набуватися шляхом співпраці з постачальниками, посередниками і покупцями. Звичайні компетенції нічим не відрізняються від компетенцій конкурентів у тій же галузі.

Стрижневі (ключові) компетенції виділяються тим, що вони: притаманні тільки тим підприємствам, показники яких перевершують середній рівень, характерний для даної галузі; характеризуються унікальністю і властиві тільки одному підприємству; відрізняються складністю і не піддаються копіюванню; пов'язані із задоволенням запитів замовника; сприяють підвищенню цінності продукту частіше, ніж загальні компетенції; зазвичай з'являються в результаті особливих взаємовідносин із клієнтами, дистриб'юторами і постачальниками; базуються на сучасних уміннях і знаннях співробітників підприємства.

С. К. Прахалад і Г. Хамел особливо підкреслюють значення трьох моментів для визначення і створення стрижневої компетенції. Підприємство повинне:

- 1) давати споживачам незаперечні переваги;
- 2) відрізнитися унікальністю, мати такі властивості, які не можуть бути відтворені конкурентами;
- 3) забезпечувати доступ до нових ринків у майбутньому.

Способи конкурентної поведінки підприємства і застосування ним своїх стрижневих компетенцій при цьому можуть бути такими, як це показано в **матриці «ринок – основні ділові здібності»** (рис. 17).

нові Ос- новні діло- ві здіб- ності	Основні компетенції + 10 нових	Мега-можливості
	Які нові ділові здібності будуть потрібні на існуючих ринках?	Які нові основні компетенції знадобляться для найбільш привабливих ринків у майбутньому?
ті, що вже є	Заповнення «прогалін»	Білі плями
	Які є можливості вдосконалення існуючих ринків шляхом більш ефективного використання компетенцій, які вже є?	Які нові товари й послуги будуть створені при використанні ділових здібностей?

той, що вже є новий
Ринок

Рис. 17. Матриця «ринок – основні ділові здібності»

Під «заповненням «прогалін» маються на увазі можливості виведення нових товарів на вже наявні у підприємства ринки. Ці товари можуть бути створені шляхом більш ефективного використання основних компетенцій, коли одна бізнес-одиниця ділиться своєю компетентністю з іншою (іншими).

До можливостей типу «основні компетенції + 10 нових» належать нові основні ділові здібності, які необхідно придбати підприємству, щоб в майбутньому залишитися лідером на вже наявних у нього ринках.

Можливості, названі «білими плямами», включають у себе створення нових товарів або послуг і вхід на нові ринки за допомогою інших способів використання основних компетенцій підприємства.

«Мега-можливості» означають ризиковані, високоприбуткові «маневри», пов'язані з входом на абсолютно нові ринки. Щоб мати успіх, менеджмент повинен спочатку відповісти на питання: які нові основні компетенції будуть потрібні підпри-

емству? Після цього підприємство розглядає перспективи придбання будь-яких підприємств або вступу в стратегічні союзи, які й дадуть йому уявлення про необхідні компетенції.

Особливу увагу Прахалад і Хамел звертають також на необхідність активізації роботи з «революціонерами» підприємства. На їхню думку, вищі керівники можуть і повинні налагодити контакти: 1) з молодими людьми, оскільки ті роблять ставку на майбутнє; 2) з людьми, що знаходяться на периферії бізнес-організації, оскільки «здатність до стратегічних нововведень зростає з кожною милею пропорційно віддаленості від штаб-квартири»; 3) з новими працівниками, які поки ще не перейнялися пануючими в галузі догмами. У результаті з'явиться загальне розуміння необхідних підприємству ключових компетенцій і тих нових цінностей, які підприємство має намір пропонувати споживачам.

5.5. Чим приваблюють стратегічні альянси підприємств-конкурентів?

Чи завжди потрібно конкурувати, витратити на це фінансові ресурси і час? Таке питання, як правило, виникає, коли затрати підприємства на конкуренцію є значними. Як альтернативу консультанти пропонують стратегію узгодження дій із конкурентами, найчастіше – стратегію кооперації.

Стратегія кооперації передбачає створення альянсів із конкурентами на основі договірних об'єднань, угод про співробітництво. підприємства, які входять до альянсу, зберігають свою самостійність, індивідуальні інтереси і цілі, але погоджуються працювати разом заради досягнення заздалегідь визначених спільних цілей. Це не означає, що вони повністю відмовляються від методів конкурентної боротьби. Просто замість пошуків шляхів максимізації прибутку на рівні прийнятної безпеки підприємства намагаються забезпечити свою безпеку на рівні прийнятної доходності виробництва. Серед причин вступу до альянсу нерідко бувають намагання привласнити ноу-хау інших членів альянсу або посилити свої позиції на ринку.

Стратегічні альянси (фр. alliance, від allier – поєдну-

вати):

- як правило, не є самостійними юридичними особами і не мають специфічного юридичного статусу;

- базуються на середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угодах про співробітництво, які виходять за межі звичайних торговельних операцій, але не передбачають злиття підприємств;

- створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також підприємствами, зайнятими у суміжних сферах діяльності, які використовують взаємодоповнюючі технології, знання та досвід партнерів; можуть об'єднувати не тільки постачальників і клієнтів, а й конкурентів;

- мають кілька незалежних керівних центрів, які спільно приймають рішення стосовно спільної діяльності з вигодою для кожного партнера; проте жоден із партнерів не може контролювати прийняття стратегічних бізнес-рішень іншими партнерами, інакше альянс переростає у фінансово-промислову групу з домінуючою головною фірмою;

- допускають участь своїх членів у багатьох інших альянсах;

- створюються на певний строк і розпадаються, якщо необхідності в об'єднанні більше немає;

- компанії альянсу спрямовують зусилля більше проти спільних конкурентів, ніж одна проти іншої; усі партнери одержують додаткові переваги й вигоди від входження до альянсу^{31,32}.

У таблиці 5 охарактеризовано основні види стратегічних альянсів.

Чим приваблюють стратегічні альянси підприємств-конкурентів? Вони можуть мати такі форми:

³¹ Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002. С. 3-4, 51, 62-64, 68, 101-107.

³² Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. Санкт-Петербург: Питер, 2004. С. 196-197.

Таблиця 5.

Основні види стратегічних альянсів

Критерій класифікації	Види стратегічних альянсів
Кількість учасників	Двосторонні, багатосторонні
Рівень охоплення	Національні, міжнародні
Тип взаємодії членів альянсу	Альянси горизонтального типу – створюються підприємствами, які здійснюють господарську діяльність на одній стадії виробничого процесу, надають однакові послуги; альянси вертикального типу – формуються постачальниками сировини або споживачами продукції (послуг); альянси підприємств, які виробляють і надають взаємодоповнюючі товари і послуги.
Напрямок розвитку	Комплексні (мають широку сферу діяльності; підприємства домовляються про спільне здійснення кількох етапів процесу виведення товарів чи послуг на ринок, зокрема, НДДКР, проектування, виробництва, маркетингу і розподілу); функціональні (охоплюють тільки один напрям діяльності партнерів по альянсу – виробничі, маркетингові, фінансові, науково-технічні альянси).
Галузь економіки	Одногалузеві, міжгалузеві.
Значущість партнерів по союзу	Альянси рівних партнерів (усі учасники сильні або всі учасники слабкі); змішані альянси (сильний партнер – слабкий партнер).
Фактор конкуренції	Альянси підприємств, які не конкурують між собою (транснаціональні спільні

	підприємства, вертикальні партнерства, міжгалузеві угоди); альянси підприємств-конкурентів (інтеграційні, псевдоконцентраційні, комплементарні альянси).
Сфера діяльності	Альянси з реалізації проєктів НДДКР; альянси з організації спільного виробництва; альянси із спільного освоєння нових ринків.

1) **інтеграційні альянси** – найчастіше створюються для проведення спільних науково-дослідних робіт і спільного виробництва окремих деталей (ними потім укомплектовуються власні продукти партнерів); партнери залишаються конкурентами на ринку, але глобальні конкурентні позиції національного виробника посилюються;

2) **псевдоконцентраційні альянси** – виконують усі основні функції, необхідні для спільного виробництва: НДДКР, виробництво, комерційний розподіл продукції. Партнери надають у розпорядження альянсу схожі активи й науково-дослідні розробки, причому в більшості випадків один партнер бере на себе розроблення, інший – виробництво продукції. Їх основна мета – досягти збільшення обсягу виробництва. Але тепер на ринок випускається продукція, яка належить усім партнерам, а конкуренції між ними немає;

3) **комплементарні альянси** – об'єднують між собою підприємства, які залучають до партнерського проєкту активи і науково-технічні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше один партнер розробляє якусь продукцію, а інший її реалізує через свою комерційну мережу. Але це можливо, якщо продукція партнерів не вступає в пряму конкуренцію між собою або представлена на різних ринках.

Багато стратегічних союзів утворюється також у формі маркетингових альянсів: на основі продукту і/або послуг; для просування продукції або послуг партнерів; у вигляді союзу із

взаємного матеріально-технічного забезпечення партнерів; як цінові альянси з метою координації політики цін.

5.6. Що таке стратегія «блакитного океану», або як створити вільний від конкуренції ринковий простір?

Підхід до обґрунтування конкурентних переваг підприємства М. Портера вважається традиційним. Конкурентні переваги можуть ґрунтуватися або на низьких витратах на одиницю продукції, або на відмінних якостях (диференціації) продукту чи послуги, або на концентрації діяльності підприємства в певній ринковій ніші. Тобто конкурентна стратегія – це вибір між диференціацією та низькими затратами. Такий підхід у багатьох випадках є виправданим і дає підприємствам потрібні фінансові результати.

Проте вчені В. Чан Кім (W. Chan Kim) та Рене Моборн (Rene Mauborgne) поставили його під сумнів. Згідно позиції авторів, на ринках існують «червоні» та «блакитні океани»³³.

«Червоний океан» символізує галузі, які вже відомі та яким притаманна активна конкурентна боротьба. **Стратегія «червоного океану»** націлена на сутичку з противником, перемогу будь-якою ціною. Підприємства дотримуються традиційного підходу, прагнучи зайняти зручну позицію в рамках наявного у галузі порядку.

«Блакитний океан» - це унікальний ринковий простір, у якому немає конкурентів, і де саме конкуренція непотрібна. Ті, хто намагається створити блакитні океани, ставлять завдання одночасно домогтися і диференціації, і зниження витрат. Для цього важливо створити **новацію цінності**, коли підприємство поєднує нововведення з такими аспектами, як практичність, ціна й низькі витрати.

Стратегія «блакитного океану» передбачає: 1) ство-

³³ Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 384 с.

рення вільного від конкуренції нового ринкового простору; 2) можливість не боятися конкуренції, зробити боротьбу непотрібною; 3) створення та завоювання нового попиту; 4) спростування принципу взаємозамінності цінності / економії витрат; 5) побудову всієї системи діяльності підприємства відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації і низьких витрат.

Проаналізуємо кейс всесвітньо відомого Cirque du Soleil, який обрав і втілює саме стратегію «блакитного океану». Його досвід, можливо, є однією з найкращих ілюстрацій даної стратегії та її можливостей. Чан Кім та Рене Моборн ретельно вивчили і описали всі стратегічні кроки цієї бізнес-організації.

Що зробив Cirque du Soleil? Позбувся всього того, що притаманне традиційному цирку, і створив абсолютно новий цирк – без конкурентів.

По-перше, запропонував глядачу нову цінність – зберіг привабливість традиційного цирку: залишив клоунів, акробатичні та інші захопливі номери, а також ушляхетнив шатро (від якого почали відмовлятися конкуренти) як центр усієї циркової магії, але додав нетипові для цирку елементи:

- з театральної індустрії – сюжетну лінію, а з нею й інтелектуальну насиченість, у результаті циркова вистава почала нагадувати театральну;

- з театру опери й балету – артистичну музику, абстрактні й ритуальні танці, розмаїття постановок;

- з бродвейських шоу – відповідний музичний супровід кожної вистави, якому підпорядковані візуальний складник, освітлення і тривалість кожного виступу.

По-друге, створив нового глядача – з тих, хто традиційно ходив до цирку, а також із тих, хто до цирку не ходив (театрالی).

По-третє, скоротив витрати, відмовившись від найдорожчих складників цирку, особливо пов'язаних із номерами з тваринами (витрати на дресирування, медичне обслуговування, утримання, страхування, перевезення).

Тобто було досягнуто і диференціацію, і скорочення ви-

трат. Але Cirque du Soleil не тільки не втратив у доходах, а, навпаки, підвищив їх, адже ціни на квитки зрівнялися з театральними, перевищивши в кілька разів ціни на квитки до традиційних цирків. Утім, ціни все рівно є привабливими для тих дорослих глядачів, які звикли до цін на театральні квитки.

Отже, що є Cirque du Soleil зараз – театр, бродвейське шоу, опера, балет? Чіткої відповіді ніхто не дає. Однозначно тільки одне: найвідоміший у світі цирк створив «блакитний океан» – вільний від конкуренції ринковий простір, можливість ще довго не боятися конкуренції.

Глава 6. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Що таке функціональна діагностика і функціональна стратегія підприємства?

Функціональної діагностика – це напрям управлінського аналізу, який означає поглиблене дослідження спеціалізованих функцій бізнес-організації. Вона є основою всієї системи планування і прогнозування в нових ринкових умовах, складання плану розвитку підприємства на коротко- і довгостроковий періоди. На жаль, деякі автори використовують функціональну діагностику достатньо вузько – лише як методику аналізу банкрутств та основу для розроблення плану санації (при виникненні труднощів або дисфункцій).

Завданнями функціональної діагностики є:

- оцінка стану основних сфер діяльності підприємства: маркетингу, управління персоналом, виробництва, фінансів, інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності тощо;
- аналітична підготовка управлінського рішення;
- розроблення функціональних стратегій відповідно до загального алгоритму стратегування.

Важливе місце у функціональній діагностиці має бути відведено виявленню дисфункцій і патологій у діяльності бізнес-організації, які деформують функціонування господарського об'єкта, їх причин та форм прояву.

Термін «дисфункція» запозичено з біології. Із застосовуваних в інституційній економіці понять найближчим до нього є термін «інституціональна пастка», під якою розуміється неефективна стійка норма (неефективний інститут). О. Сухарев під дисфункцією розуміє порушення функцій будь-якого органу, системи, економічного інституту, переважно якісного характеру – за аналогією з дисфункцією організму в біології³⁴.

Організаційна дисфункція означає нерівноважний динамічний стан підприємства, за якого лише окремі його характеристики як системи втрачають свою якість, що призводить або до відхилення моделі поведінки підприємства від оптимальної, або до закріплення неефективної норми, але при цьому підприємство продовжує функціонувати.

Організаційна патологія – це вже стійке порушення оптимального функціонування і розвитку підприємства, неспроможність його елементів виконувати задані функції. Термін запроваджено польською дослідницею Я. Станішкіс (Jadwiga Staniszkis) у рамках аналізу організаційних структур та їх дисфункцій. Зараз оргпатології визначають як: 1) відхилення процесів, що відбуваються в організації та результатів її діяльності від існуючої норми; 2) збій у протіканні процесів, дисфункцію елементів організації та періодичне (або систематичне) недосягнення організацією поставлених цілей.

Видами організаційних патологій вважають:

- панування структури над функцією: йдеться про те, що в міру зростання й розвитку підприємства в його структурі з'являються нові підрозділи, які не завжди відповідають інтересам підприємства, не підкріплені раціональними обґрунтуваннями, не вносять потрібний вклад в його розвиток. Взаємодія між підрозділами ускладнюється. Досягнення цілей стає трудомістким процесом, який потребує додаткового часу і матеріальних затрат;

- бюрократію;

³⁴ Сухарев О. Концепция экономической дисфункции и эволюция фирмы. *Вопросы экономики*. 2002. № 10. С. 70-81. С. 71-72.

- автаркію підрозділів (концентрацію на власній діяльності, внутрішніх проблемах на тлі послаблення взаємодії з іншими структурними одиницями);
- конфлікти;
- некерованість;
- переважання особистих відносин над службовими;
- розрив між ідеями та їх реалізацією;
- кліку;
- подвійне керівництво (суперечність стратегічних і оперативних складових; порушення принципу єдиноначальності; виникнення протидіючих угруповань усередині організації).³⁵

Функціональна діагностика бізнес-організації – основа для розроблення функціональної стратегії.

Функціональна стратегія спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності, попередження виникнення організаційних дисфункцій і патологій, відновлення діяльності організації після структурної перебудови. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу підприємства, яка розробляється його керівником. Розрізняють: маркетингову, кадрову, виробничу, фінансову та інші функціональні стратегії. Функціональні стратегії мають бути узгодженими з корпоративною стратегією, розвивати її, створювати механізми її реалізації. Покажемо далі, як це може відбуватися.

6.2. Як розробити маркетингову стратегію підприємства?

³⁵

Организационная

патология.

URL:

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F

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

них альтернатив і вибір маркетингової стратегії для цільового ринку; позиціонування підприємства та його товарів/послуг на цільовому ринку; попередня економічна оцінка реалізації стратегії.

6.3. Якими є стратегії вибору цільового ринку?

Будь-який ринок, з точки зору маркетингу, складається з покупців, які відрізняються один від одного своїми смаками, потребами, уподобаннями, мотиваціями, способами реагування на пропонувані товари і послуги. Однак завжди існують великі специфічні групи покупців (індивідів або організацій) усередині ринку з відносно однорідними вимогами до того. Вони утворюють окремі **ринкові сегменти**. Процес утворення ринкових сегментів є об'єктивним і неминучим.

Сегментування ринків означає діяльність фахівців в області маркетингу, пов'язану з класифікацією потенційних споживачів певних товарів і послуг відповідно до якісних особливостей їх потреб і попиту.

Показники або характеристики покупців (індивідів, груп і організацій), які використовуються для розподілу ринку на сегменти, називаються **змінними сегментування**.

Для споживчих ринків найчастіше проводиться:

1) сегментування за географічним принципом – розбивка ринку (споживачів) на різні географічні одиниці, що вимагають спеціального маркетингового обслуговування: світового ринку – по країнах, групах країн і регіонах; внутрішнього ринку – по областях, регіонах, округах, містах з урахуванням розмірів населених пунктів, кліматичних умов проживання;

2) сегментування за демографічним принципом – розподіл ринку на групи на основі таких змінних, як кількість і щільність населення, стать, вік, розмір сім'ї та етап її життєвого циклу, освіта, рід діяльності та ін.;

3) сегментування за геодемографічним принципом, що з'єднує переваги географічного і демографічного сегментування;

4) сегментування за економічним (майновому) принципом.

пом – розбивка ринку на групи покупців за рівнем розвитку країни (динаміки ВВП), рівнем доходів, споживання і заоща- джень населення, житловими умовами та іншими змінними;

5) сегментування за соціальними й культурними змін- ними – з урахуванням відмінностей між споживачами в їх соці- альному положенні, віросповіданні, культурних інтересах;

6) сегментування за психографічними змінними – за ознакою особистих якостей споживачів: їх прагненням до успі- ху, впливу, агресивності, стилем життя;

7) сегментування за поведінковими змінними – з ураху- ванням знання покупцями товару, характеру його використання, приводу для здійснення покупки, очікуваних вигод від придбан- ня, ступеня лояльності до торгової марки виробника, сприйнят- ливості й адаптації до нової продукції та інших факторів;

8) сегментування за параметрами продукції – з ураху- ванням того, які саме властивості виробу можуть виявитися привабливими для споживача, і як над цими властивостями працюють конкуренти;

9) сегментування ринку за основними конкурентами – виокремлення груп покупців, які віддають перевагу товарам тих чи інших конкурентів.

Сегментування ринку може відбуватися як по одній, так і по декількох змінних.

Результатом сегментування має стати *соціально- психологічний образ, або портрет, потенційного клієнта.*

Цільовий ринок – це один сегмент, кілька сегментів або весь ринок у цілому, відібрані підприємством для маркетинго- вого вивчення, розроблення та подальшої маркетингової діяль- ності.

Основними стратегіями вибору цільового ринку (охоп- лення ринку) є:

стратегія недиференційованого (масового) маркетин- гу – орієнтація на масове виробництво, масове стимулювання збуту й масове просування одного й того ж товару/послуги для всіх споживачів одночасно;

стратегія диференційованого маркетингу – вибір під-

приємством 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 на задоволенні потреб одного споживача.

У табл. 6 показано основні критерії вибору цільового ринку.

Таблиця 6.

Основні критерії вибору цільового ринку³⁶

Критерії вибору цільового ринку	Зміст
Кількісні параметри сегменту	Оцінити місткість ринку: повинна бути більше або дорівнювати виробничій потужності підприємства.
Доступність сегмента для підприємства	Оцінити можливості підприємства отримати канали розподілу і збуту продукції, умови її зберігання та транспортування до покупців.
Суттєвість сегмента	Визначити, чи є даний сегмент зростаючим, стійким або таким, що зменшується, чи варто на нього орієнтувати свої виробничі потужності.
Прибутковість сегмента	Визначити, наскільки рентабельною буде для підприємства діяльність у певному сегменті.
Сумісність сегмента з ринком основних конкурентів	Визначити, наскільки просування підприємства в обраному сегменті зачіпає інтереси конкурентів.

³⁶ Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. 2-ге вид. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2014. С. 28.

тів	
Ефективність роботи на обраному сегменті ринку	Встановити готовність підприємства до діяльності в сегменті.
Захищеність обраного сегмента від конкурентів	Оцінити потенційних конкурентів та можливості підприємства в конкурентній боротьбі.

Вибравши цільовий сегмент (сегменти), підприємство повинно вирішити, як проникнути в сегмент і яку позицію в ньому зайняти.

Позиціонування товару на ринку означає дії щодо забезпечення товару конкурентоспроможного становища на ринку і розроблення відповідного комплексу маркетингу.

У разі відчутної конкуренції в сегменті (на цільовому ринку) підприємству необхідно продовжити розроблення цільового ринку, зайнявшись пошуком *мікросегментів*, вужчих ринкових «ніш».

6.4. Які стратегії підприємство розробляє відповідно до комплексу маркетингу?

Метою маркетологів стає розроблення *комплексу маркетингу*, під яким на практиці розуміють основні інструменти маркетингу. Їх описують за допомогою концепції «4 P's». Абревіатура складається з перших літер англійських слів product, price, place, promotion. Ідеться про:

продукт підприємства, тобто набір виробів і послуг з певними властивостями, особливостями створення й упаковки, які підприємство пропонує цільовому ринку (product);

ціну продукту, тобто грошову суму, яку споживачі повинні сплатити для отримання товару (price);

місце реалізації продукту, власне ринок (place);

просування, тобто діяльність підприємства з інформування покупців про достоїнства свого товару та їх переконання

в необхідності покупки даного товару (promotion).

На практиці зараз використовують більш широкую концепцію “8 P’s” (табл. 7).

Таблиця 7.

Зміст маркетингової діяльності підприємства відповідно до комплексу маркетингу

Перемінні комплексу маркетингу	Основні завдання і функції маркетингу
<i>Product</i> (послуга)	Розроблення нових товарів/послуг. Удосконалення товарів/послуг, що вже надаються. Прийняття рішень про додаткові послуги для клієнтів (рівень сервісу).
<i>Price</i> (ціна)	Встановлення ціни на товар/послуги, враховуючи тип ринку, дії конкурентів, співвідношення попиту і пропозиції, етап життєвого циклу товару/послуги та інші чинники.
<i>Place</i> (розповсюдження)	Забезпечення доступності товару/послуги для клієнта. Тут важливо все – зручність розташування на сайті підприємства блоку з контактами, система опрацювання телефонних дзвінків від клієнтів.
<i>Promotion</i> (просування товарів/послуг)	Будь-яка форма повідомлень, що використовується підприємством з метою інформування покупців про новий продукт, послугу чи діяльність, переконання їх в якості відомих товарів або нагадування про них із метою збільшення продажі. Це: <ul style="list-style-type: none">• створення внутрішніх комунікацій підприємства;• реклама;• пропаганда («пабліситі»); PR; взає-

	<p>модія підприємства із ЗМІ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • просування товарів/послуг в Інтернеті; маркетинг у соціальних мережах; створення і наповнення сайту підприємства; • Government Relations (GR); лобізм; • персональний продаж товарів і послуг клієнтам; • створення програм клієнтської лояльності; • створення CRM-системи.
<i>People</i> (персонал підприємства)	Ефективна робота з підбору персоналу для підприємства та розподілу завдань між працівниками.
<i>Process</i> (процес надання послуги)	<p>Розроблення ефективних процедур, процесів і технологій створення товарів/надання послуг, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> • електронних сервісів для клієнтів; • інтегрованих клієнтських порталів; • інструментів проектного менеджменту; • нових структурних форм бізнесу, наприклад, <i>Axiom</i> – маркетингу з математичним обрахуванням вартості одного клієнта; • прийомів вірусного маркетингу, ambush-маркетингу та ін.
<i>Physical Evidence</i> (наведення доказів успішності підприємства)	<p>Демонстрація клієнтам матеріальних доказів успіху самого підприємства для стимулювання лояльності споживача:</p> <ul style="list-style-type: none"> • результатів міжнародного і національного рейтингування підприємства та окремих фахівців, насамперед високих по-

	зицій у рейтингах; <ul style="list-style-type: none"> • подяк та рекомендації клієнтів; • сертифікатів якості та відповідності тощо.
<i>Power</i> (взаємовідносини з державою)	Здобуття підтримки впливових чиновників із галузевих органів управління, уряду, законодавців, аби увійти на конкретний, у тому числі закритий, цільовий ринок і діяти на ньому. Важливими професійними рисами мегамаркетологів є політична майстерність, уміння реалізовувати політичні стратегії і «відкривати двері».
<i>Public relation</i> (взаємовідносини з громадськістю)	Формування такої громадської думки, яка б дозволила підприємству проникнути і закріпитися на закритому ринку.

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; постійне 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;

маркова стратегія є особливим різновидом конкурентної стратегії фірми. Вона формується з урахуванням стадії життєвого циклу товару. Так, на стадії розроблення товару має бути вирішено питання про стратегію впровадження на ринок самого товару і торгової марки, особливо якщо там вже закріпилася певна торгова марка. Основними стратегіями впровадження на такий ринок є:

1) *стратегія суперництва*, сенс якої в тому, щоб зайняти місце поруч з переважаючою торговою маркою. Новий виріб в цьому випадку буде асоціюватися з марочним, погрожуючи його пануванню. Однак для перемоги в конкурентній боротьбі товару-новинці будуть потрібні значні витрати на рекламу та інші засоби просування, що само собою вже досить ризиковано. Хоча в разі успіху така стратегія зможе забезпечити швидке впровадження товару на ринок;

2) *стратегія відмінності від пануючої на ринку марки*: спрямована на створення нового товару, який є відмінний від нинішніх. Дана стратегія вимагає великих витрат на рекламу і призначення таких же високих цін на нові вироби, як і на маркові;

3) *стратегія «я теж»*, яка *обирається підприємствами з обмеженими фінансовими ресурсами і передбачає подібність товару до поширеної на ринку торгової марки*. Виробник нового товару підкреслює ті характеристики свого виробу, які роблять його схожим на марочний товар, але при більш низькій ціні. Ці ж особливості товару ретельно пропагуються і рекламуються. Дана стратегія, як вважають практики, рідко призводить до завоювання великої частки ринку, але певний шанс на успіх у неї завжди є;

4) *стратегія вилучення додаткової вигоди*: новому товару відводиться місце, віддалене від домінуючої марки (що підкреслює його відмінні властивості), а ціна встановлюється на більш високому рівні, ніж у основних конкурентів. Така стратегія ефективна, якщо підприємство знаходить для себе невелику вільну «нішу» на ринку.

Вибір конкретної стратегії залежить від фінансових можливостей підприємства і від сили домінуючої торгової марки;

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: а) фізичного переміщення і передавання власності

на товар або послуги від виробника до споживача, включаючи транспортування, збереження та укладення угод; б) вибору оптимальних каналів (оптової та роздрібної торгівлі) переміщення товарів до споживача; в) підвищення рівня обслуговування після реалізації; г) 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.

6.5. Як розробити маркетингову стратегію за допомогою матриці І. Ансофа?

Одним із найбільш використовуваних прийомів розроблення та класифікації маркетингових стратегій є **матриця І. Ансофа (Igor H. Ansoff)** «*можливостей по товарах/ринках*» (рис. 18). 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 ринках, що зростають і ще не насичені товарами.

Стратегія розвитку ринку означає збільшення збуту шляхом виходу з існуючими товарами на нові ринки: в інші регіони, на нові (незайняті) сегменти існуючих ринків, пошук нових сфер використання продукції, що виробляється.

Стратегія розроблення нових продуктів полягає у прагненні підприємства 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.

Старі (що вже існують) Товари	1. Стратегія проникнення на ринок	2. Стратегія розвитку ринку
	3. Стратегія розроблення нових продуктів	4. Стратегія диверсифікації
нові Ринки	Старі	(що вже існують)

Рис. 18. Матриця І. Ансофа

Зазначу також, що аналіз можливостей підприємства щодо охоплення того чи іншого ринку, як правило, супроводжується запитанням: як саме і коли виходити на ринок? 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.

6.6. Чи правильно ототожнювати корпоративну, маркетингову і конкурентну стратегії?

Зазначимо, що деякі дослідники ототожнюють маркетингову та конкурентну стратегії, пояснюючи це тим, що сфера реалізації обох стратегій – ринок. У деяких випадках маркетингову стратегію видають за корпоративну стратегію. Причини, на мій погляд, полягають у тому, що корпоративна, конкурентна і маркетингова стратегії розробляються:

по-перше, із залученням інструментарію системного стратегічного аналізу середовища бізнес-організації: методик SWOT-аналізу, PEST-аналізу, PESTLE-аналізу, SLEPT-аналізу, STEEPLE-аналізу, ETOM-аналізу, QUEST-аналізу;

по-друге, з використанням методів і прийомів конкурентної діагностики: аналізу конкуренції та конкурентів, конкурентного середовища підприємства, конкурентної ситуації в галузі та на ринку, оцінки ринкової частки підприємства та ступеня монополізації ринку, виявлення сегментів (ринкових ніш), вільних від конкуренції та доступних для обслуговування споживачів. Наприклад, у діловій літературі можна побачити віднесення стратегій «атак» (фронтальної, флангової тощо) та «партизанської війни», розроблених Ф. Колером і Р. Сінгхом, як до конкурентних, так і до маркетингових стратегій.

Однак відмінності між маркетинговими і конкурентними стратегіями суттєві. Якщо конкурентна стратегія підприємс-

тва є діловою (галузевою), орієнтується на конкурентів у галузі і ставить за мету одержання переваг над ними, то маркетингова стратегія є функціональною, спрямованою на споживачів і переслідує мету задоволення їх потреб у найліпший спосіб.

Очевидними є й відмінності між маркетинговою і корпоративною стратегією. Як і будь-яка інша функціональна стратегія, маркетингова стратегія повинна відповідати загальнокорпоративній стратегії. Хоч із часом, залежно від результатів діяльності підприємства та під впливом численних факторів його зовнішнього і внутрішнього середовища, маркетингова стратегія може змінюватися.

Глава 7. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Що таке кадрова стратегія підприємства? Як узгодити кадрову і корпоративну стратегії?

Закордонні фахівці мають широке та вузьке розуміння кадрової стратегії підприємства. Погляд на кадрову стратегію підприємства 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 роботодавців³⁷.

Погляд на кадрову стратегію є вузьким і прагматичним, коли вона орієнтується на поточний стан та повсякденні завдання підприємства. У такому контексті *кадрова стратегія підприємства*, по-перше, повинна враховувати зміст кадрової

³⁷ 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>

діяльності (HR-системи) підприємства відповідно до *життєвого циклу працівника* на підприємстві, тобто включати: 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 підприємства* (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 підприємства.

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

Так, реалізуючи корпоративну стратегію інтенсивного (динамічного) зростання, підприємство має вповоджувати *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 командування;
- 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 помірного зростання, у кадровій сфері доцільною буде *стратегія стабілізації трудового потенціалу*. На практиці це означає використання методів раціоналізації праці:

- 1) внутрішня гнучка зайнятість у межах підприємства: праця неповний робочий день або тиждень; розподіл робочого місця між кількома працівниками, які працюють почергово;

тимчасова зайнятість для виконання конкретного обсягу роботи; робота на дому; самозайнятість;

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

3) дистанційна гнучкість – оптимальне розосередження робочої сили по підприємствах, створення віртуальних робочих груп і підприємств;

4) перенавчання працівників;

5) 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 підприємства та майбутнім напрямам його 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 підприємства орієнтується на конкретну ситуацію в бізнесі.

7.2. Чому кадрова стратегія підприємства на внутрішньому ринку праці вважається закритою?

Реалізуючи *стратегію розвитку або стабілізації трудового потенціалу*, підприємство провадить закриту або відкриту кадрову стратегію – на внутрішньому та на зовнішньому ринку праці відповідно.

Внутрішній ринок праці охоплює відносини в межах

одного підприємства, всередині якого розміщення робочої сили і формування її оплати відбуваються згідно з адміністративними процедурами і правилами. Рух кадрів усередині підприємства може відбуватися як по горизонталі (переведення працівника на інше робоче місце без змін у кваліфікації, без підвищення в посаді), так і по вертикалі (переведення на інше робоче місце з підвищенням у посаді або на роботу, що потребує вищої кваліфікації, або так званий дауншифтинг – перехід працівника на посаду з меншою винагородою і меншими стресами заради отримання більшої кількості часу на власні захоплення або на сім'ю). Завдяки цьому зменшується плінність персоналу і заповнюються вакантні робочі місця.

Найм працівників на внутрішньому ринку праці має свої переваги, пов'язані насамперед зі значною економією на трансакційних витратах, які мали б місце на зовнішньому ринку праці: на найм або звільнення (процедури укладення і розірвання трудових контрактів); на рекламну інформацію про вакансії або пошук роботи; на доступ до інформаційних банків даних про попит і пропозицію робочої сили; на відбір кандидатів (оцінка, атестація), на контроль за виконанням трудової угоди і прояв опортуністичної поведінки; на адаптацію, профорієнтацію та підвищення кваліфікації тощо.

Але кадрова стратегія підприємства є *закритою* і відсікає можливість пошуку персоналу поза межами фірми. Більш того, найм персоналу з орієнтацією на внутрішній ринок праці в різних організаціях реалізується по-різному. Наприклад, 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 близькоспоріднених 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 Іспанії (95 %), Португалії (80 %), Франції, Мексики, Кореї, Китаю, національних університетів Японії, де подібний досвід вважають нормальним. У Швеції і Норвегії викладачі рідко залишають той ЗВО, 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 та³⁸.

7.3. Чому кадрова стратегія підприємства на зовнішньому ринку праці є відкритою?

Зовнішній ринок праці є системою відносин між найманими працівниками і роботодавцями на рівні країни, регіону, галузі. Цей тип ринку характеризується свободою прийняття рішень. І роботодавці, і наймані працівники зазвичай мають великий вибір можливостей. Кадрова стратегія підприємства на зовнішньому ринку праці стає *відкритою*, а її значущість невинно зростає.

Так, результати глобального дослідження консалтингової фірми Deloitte (2018) указують на те, що нинішня робоча сила перетворилася на динамічну екосистему. 42% респондентів зазначили, що зараз їхні організації здебільшого складаються зі штатних працівників, але форми залучення працівників до роботи у фірмах постійно змінюються³⁹. Роботодавці очікують,

³⁸ Сивак Е. В., Юдкевич М. М. Академический инбридинг: за и против. *Вопросы образования*. 2009. № 1. С. 171-172.

³⁹ Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human->

що протягом наступних кількох років стрімко посилюватиметься залежність від контрактних, позаштатних і *гіг-працівників*. В останньому випадку йдеться про роботу частини працівників за тимчасовими проєктами від різних компаній у статусі незалежного підрядника⁴⁰. Компанія Google, наприклад, уже зараз належить до тих організацій, у яких тимчасових працівників більше, ніж постійних. У березні 2019 р. тут працювали 121 тис. тимчасових і тільки 102 тис. постійних співробітників. Компанії вигідніше пропонувати короткострокові контракти, ніж розширювати штат. Це звичайна практика і розумний підхід. Хоча тимчасові працівники не мають тих прав і можливостей, які має привілейований клас постійних працівників⁴¹. Сучасне підприємство може також практикувати телероботу (telework) – вид зайнятості, що ґрунтується на віддаленості від традиційного робочого місця, гнучкому режимі часу й використанні інформаційних та телекомунікаційних технологій як основи організаційних зв'язків.

Як формувати персонал на зовнішньому ринку праці? Підприємство може здійснювати набір персоналу:

а) самостійно, оголошуючи конкурси на заміщення вакантних посад, вивчаючи резюме кандидатів, застосовуючи різні технології відбору працівників. Для цього потрібно мати професійно підготовлену кадрову службу;

б) звертаючись за послугами до зовнішніх консультантів, служб зайнятості, кадрових або рекрутингових агентств із самостійними економічними функціями. Однак менеджери підприємства повинні не тільки знати основні моделі ринкової

capital-trends-2018.html?fbclid=IwAR3URPOz-ZQXhLHRvAN19A_DNQw6q8GRS9ZY5kH4mgcUrjsz0338OsEFSshs

⁴⁰ Гіг-економіка: 4 елементи для процвітання незалежних професіоналів. URL: <https://kfund-media.com/gig-ekonomika-4-elementy-dlya-protsvitannya-nezaleznyh-profesionaliv/>

⁴¹ Принцип рівності працівників не для Google? Два класи співробітників компанії з різними правами і можливостями. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/05/employee-equality-principle-google/>

діяльності трудових посередників, а й форми взаємовідносин із ними.

7.4. Як працює приватне кадрове агентство?

Кадрове агентство як посередник здійснює «попередній найом» працівника: його пошук, набір, відбір, тестування, проведення співбесід, розроблення посадових інструкцій, моделі оплати праці тощо, тобто набирає працівників із певною кваліфікаційною підготовкою і конкретного професійного складу. Далі кадрове агентство за певну плату (транзакційний дохід) переуступає право користування робочою силою працівника роботодавцю, який «остаточно наймає» працівника, використовує його трудові послуги за призначенням і виплачує працівникові трудову винагороду.

При цьому використовуються технології:

скринінгу (screening) – підбору кадрів за формальними вимогами (посада, рівень зарплати, освіта, досвід роботи, вік, стать тощо) на масові спеціальності. Максимальна вартість даної послуги для її замовника (фірми) – 10 % від річного заробітку кандидата;

рекрутингу (recruiting) – вибору кращих із тих, хто є в базі кадрового агентства, з урахуванням особистісних та ділових якостей кандидатів. Такий поглиблений відбір коштує замовнику від 15 до 25 % річного доходу кандидата;

хедхантингу (head hunting) – «полювання за головами» ключових менеджерів і виняткових спеціалістів для великих, найчастіше міжнародних компаній. Ціна даної послуги – близько 33 % річного заробітку спеціаліста;

executive search – ретельний пошук працівника, найчастіше управлінця з річним утриманням понад \$100 тис., який найбільшою мірою відповідає професійним і особистим вимогам роботодавця. Ціна послуги – аналогічна хедхантингу;

прелімінаринг (preliminary) – попередній, вступний) – пошук, відбір і залучення перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО) для роботи або проходження виробничої практики у замовника. Такий персонал може стати

запорукою успіху підприємства в майбутньому. Даний вид послуг останнім часом має значний попит на американському та європейському ринках праці.

Кадрове агентство як роботодавець наймає працівників, які надалі виконують роботу для третьої сторони. Серед найбільш використовуваних напрямів діяльності такого кадрового агентства:

- **лізинг персоналу** (*staff leasing*). Кадрове агентство здійснює професійний добір осіб відповідно до замовлених майбутнім роботодавцем-орендарем видів діяльності та до конкретних робочих місць. І саме кадровому агентству на правах тимчасового користування передається робоча сила найманої особи, тобто кадрове агентство *фактично наймає* працівника. Потім кадрове агентство вже як орендодавець передає робочу силу працівника у тимчасове користування роботодавцю-орендарю. Від останнього агентство одержує орендний дохід, частину якого виплачує працівникові у формі заробітної плати. Кадрове агентство робить також необхідні відрахування і до соціальних фондів. Після продуктивного функціонування протягом певного часу на підприємстві роботодавця працівник повертається до кадрового агентства і може направлятися на роботу («здаватися в оренду») до іншого роботодавця. Використання трудових послуг є платним, терміновим і багаторазовим (у багатьох виробничих циклах), тобто відповідає основним вимогам до об'єкта лізингу;

- **аутстафінг персоналу** (*outstaffing*), тобто виведення персоналу за штат, що актуально для корпоративних стратегій помірнього зростання і скорочення, відповідно – кадрових стратегій стабілізації та оптимізації трудового потенціалу. Тепер спеціалізоване агентство за договором із підприємством-замовником зараховує до свого штату його персонал (шляхом укладення з працівниками строкового трудового договору) або спеціально наймає для нього працівників. Агентство щомісячно виплачує працівникам компенсацію – зарплату, премії, допомогу з тимчасової непрацездатності, компенсацію за відпустки тощо та виконує інші функції. Послуги агентства, яке пропонує

аутстафінг, можуть включати також розрахунки й відрахування індивідуальних податків; оформлення бухгалтерських звітів і довідок; проведення необхідних кадрових процедур відповідно до чинного законодавства; припинення трудових відносин із працівником за вимогою роботодавця та інше. Щомісячно агентство надає замовнику звіт про свою роботу та виставляє рахунок за свої послуги.

7.5. Що таке HR-аутсорсинг?

Ще однією технологією стабілізації/оптимізації персоналу підприємства є *аутсорсинг* – передача підприємством на підставі цивільно-правової угоди своїх непрофільних функцій (визначених бізнес-процесів або виробничих функцій) на обслуговування іншому зовнішньому підприємству, що спеціалізується у відповідній області. У такому разі підприємство-користувач купує послугу, а не працю конкретних працівників. На аутсорсинг найчастіше передаються такі функції підприємств, як ведення бухгалтерського обліку, забезпечення функціонування роботи офісу, юридичні, рекламні, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі та інформаційної інфраструктури, забезпечення безпеки та інші.

HR-аутсорсинг, наприклад, діє таким чином: підприємство-підрядник, зазвичай професіонал у сфері HR, бере на себе повністю або частково обсяг роботи відділу кадрів окремого підприємства на умовах субпідряду. Це допомагає не тільки пришвидшити, а й мінімізувати витрати підприємства на пошук працівників (часто – зекономити значні кошти фонду оплати праці, поліпшуючи цим загальні фінансові показники діяльності фірми), оптимізувати роботу відділів кадрів стосовно професійної орієнтації та підвищення кваліфікації персоналу, спрямувати діяльність на забезпечення реалізації кадрової стратегії. Однак єдиної схеми кадрового аутсорсингу немає: на аутсорсинг сторонній компанії можна передати як всі функції управління персоналом, так і окремі з них. Наприклад, *аутсорсинг HR-фронт-офісу* означає, що сторонній організації передаються такі функції HR-департаменту, як пошук персоналу,

його оцінка, проведення тренінгів. Це дозволяє трохи скоротити витрати на непрофільні процеси та сконцентруватися на головних завданнях. *Аутсорсинг HR-бек-офісу* передбачає передавання сторонній фірмі діловодства та документообігу, що дозволяє оптимізувати роботу HR-підрозділу та переорієнтувати співробітників на рішення важливіших завдань. *Аутсорсинг роботи з HR-системами* поєднує в собі автоматизацію процесів і HR-діяльність. Він передбачає передачу на аутсорсинг низки процесів із розміщення HR-системи, її оновлення та технічної підтримки. Утім HR-аутсорсинг має й численні ризики й недоліки: можливість витоку важливої внутрішньої інформації підприємства, недостатню зацікавленість сторонніх працівників у справі підвищення ефективності діяльності підприємства тощо.⁴²

Глава 8. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Як узгодити фінансову і корпоративну стратегії 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 паперів⁴³;

⁴² Переваги та недоліки послуг аутсорсингу у сфері HR. URL: https://business.ua/biznes/item/5084-perevahy-na-nedoliky-posluh-auteursynhu-u-sferi-hr?fbclid=IwAR0AIqtQuUkBpwSA4anHgrVOD_mMbiAur2gmIOEPqitAVMm8614IVS3IJm0

⁴³ Фінансова стратегія підприємства. URL: <https://readbookz.net/book/124/3367.html>.