

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

**Павленчик А. О.**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ  
В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Лекція з навчальної дисципліни  
«Менеджмент організацій»  
Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні  
кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. \_\_\_\_\_ Н. Ф. Павленчик

## ТЕМА 4 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1. Суть та необхідність стратегічного управління організацією.
2. Формування місії та цілей організації (реалізація стратегії).
3. Особливості стратегічного планування.
4. Класифікація стратегій організації.

### 1. Суть та необхідність стратегічного управління організацією

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників:

- Ø галузевої належності;
- Ø розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- Ø типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- Ø характерних рис виробничого потенціалу;
- Ø наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- Ø рівня управління;
- Ø рівня кваліфікації персоналу тощо.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. ***Стратегічно орієнтована організація*** – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

**До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:**

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

Багатий зарубіжний і не дуже багатий вітчизняний досвід вільного організаційного розвитку показує, що:

Ø у наші дні як у організацій, що вибудовують своє функціонування відповідно до певної стратегії, так і у організацій, що не мають стратегії, шанси вижити практично рівні; **парадигма стратегічного управління сама по собі не є панацеєю і не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;**

Ø у організаціях, що не мають **чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно;**

**Еволюційний розвиток** при всій його практичній привабливості є тупиковою гілкою філософії організаційного розвитку. Дотримуючись його принципів, організація рано чи пізно (найчастіше пізно, коли вже немає

іншого вибору) виявляється перед необхідністю боротьби за своє існування вже у політичній сфері.

Пристаювання під зміни зовнішнього оточення і органічне зростання в результаті пристосування закінчується конфліктом між організацією і її оточенням: тоді, коли чергове пристосування під зміни в оточенні здаватиметься організації дорожчою справою, ніж зміна самого оточення. А прагнення змінити навколишнє середовище – це вже політика. Дуже показовий в цьому відношенні той факт, що локальні військові дії і загострення міжнародного стану на близькому Сході відбуваються практично завжди в той момент, коли кон'юнктура на світовому ринку перестає влаштовувати нафтові корпорації США і Західної Європи. **(Пр-д: Озонові дірки – «фріон» (холодильники)- Заробітки ф-ми Дюпон (США) зросли в рази)**

Альтернативою такому підходу може бути протиставлення організації навколишнім умовам. Чим крупніша організація, чим більший капітал концентрується в її діяльності, тим менше в неї залишається шансів на еволюційний розвиток. Крупні організації в наші дні не в змозі міняти свої структур, функції і процеси з такою ж швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові і технологічні умови. Вони швидше спробують змінити ці умови, ніж себе. Саме тому сьогодні повсюдно спостерігається надконцентрація капіталу шляхом злиття, поглинання або трансформації крупних і дуже крупних компаній.

Стратегічне управління має місце, як правило, в тих організаціях, де готові йти на **революційні зміни**. В таких організаціях менеджери наполегливо прагнуть протистояти тим змінам, до яких їх постійно підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Не дивлячись на те, що організаційне оточення указує на особливий шлях розвитку організації, вона продовжує рухатися раніше наміченим стратегічним курсом. Але поступова невідповідність зовнішніх умов і способу функціонування організації досягає своєї критичної межі. Це протистояння рано чи пізно призводить до організаційної кризи. В умовах

організаційної кризи така організація раптово здійснює революційні внутрішні зміни, що виводять її на абсолютно новий рівень розвитку. Це пов'язано з ломанням старих організаційних структур, стереотипів мислення і порядку дій.

## 2 Формування місії та цілей організації (реалізація стратегії)

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації. Цей процес передбачає чітку послідовність таких кроків (рис. 17).

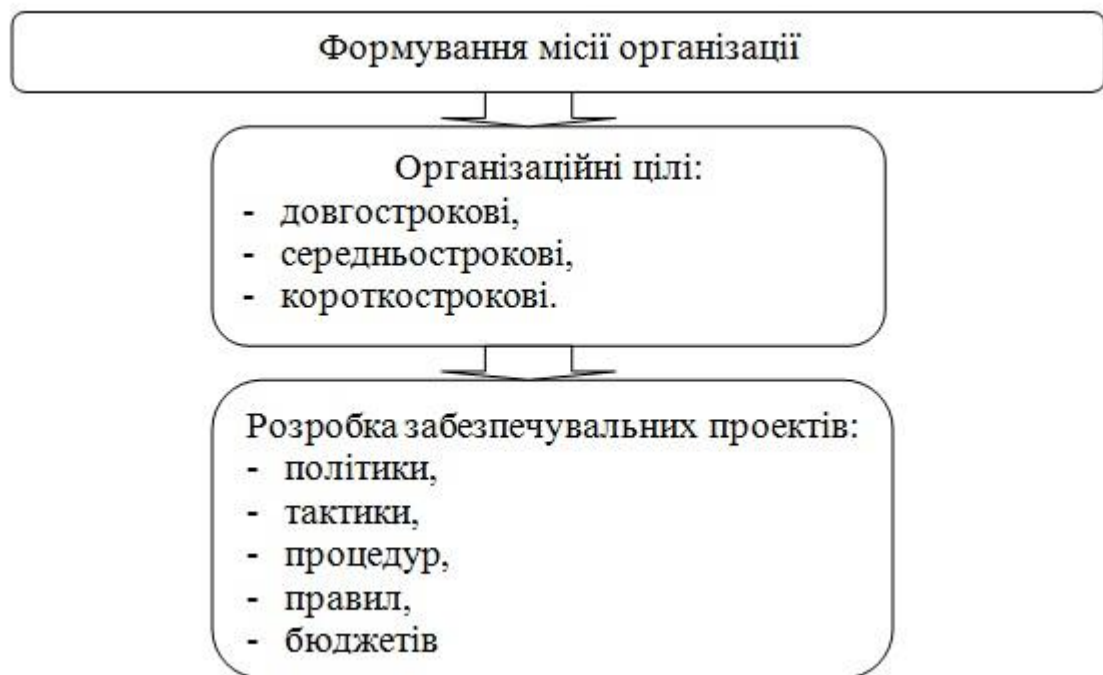


Рисунок 4.1 – Процес формування місії і цілей організації

Важливим механізмом практичної ув'язки стратегії є розробка планів та орієнтирів розвитку: **тактики, політики, процедур і правил.**

**Місія** організації – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатися організація). У вузькому значенні, це вибір галузі, визначення номенклатури та асортименту

продукції, робіт чи послуг, вибір ринку та шляхів товаропросування, напрямки інвестиційної діяльності, розподіл прибутку та ін.

Формулювання місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі елементи:

- Ø якими є головні цілі діяльності фірми?
- Ø хто є основними споживачами продукції фірми?
- Ø які товари (послуги) фірма виробляє для своїх клієнтів?
- Ø на яких ринках або сегментах ринку діє фірма?
- Ø в чому специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів?
- Ø якими є конкурентні переваги фірми?

Цілі розробляються для забезпечення місії і підпорядковуються їй. Місія визначає основні напрями та орієнтири для розвитку організації, забезпечує правовий статус фірми. Усі перспективні плани і наслідки діяльності – похідні від її місії.

В межах загальної місії можна визначити ряд компонентів: вибір зовнішнього середовища організації; персонал, вимоги до нього, принципи набору та розстановки кадрів; турбота про виробництво; задоволення потреб споживачів; політика зростання та функціонування фірми тощо.

Формуючи систему цілей, слід пам'ятати, що вони повинні бути: конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними, охоплювати усі рівні організації, досяжними та зрозумілими, взаємодоповнюючими і узгодженими.

Розглянемо найбільш типові цілі для будь-якої організації комерційного (бізнесового) профілю (табл. 6).

Таблиця 6 – Опис цілей організації

| № цілі | Назви цілей   | Показники, за допомогою яких цілі підлягають виміру   |
|--------|---------------|---|
| 1.     | Прибутковість | Обсяг прибутку, доход на інвестиційний капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продаж, частка коштів, що |

|     |                                 |   |
|-----|---------------------------------|---|
|     |                                 | залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і розрахунків з учасниками.  |
| 2.  | Ринки                           | Частка ринку (питома вага підприємства у галузі чи певному виді діяльності), обсяг реалізації в грошовому чи натуральному вимірі, галузева ніша.                                |
| 3.  | Рентабельність                  | Економічний ефект, фінансовий результат або співвідношення між отриманим результатом та сукупними витратами   |
| 4.  | Продукція                       | Обсяги виробництва та продажу в розрізі окремих видів і найменувань продукції   |
| 5.  | Фінансові можливості            | Структура капіталу, його поділ на власний і залучений (перманентний), характеристики використання коштів, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, зобов'язань      |
| 6.  | Виробничі                       | Вартість основних фондів, фондівіддача і фондомісткість, амортизація, постійні витрати на одиницю продукції   |
| 7.  | R&D                             | Співвідношення витрат на проведення досліджень, розробок та нововведень до корисного ефекту від їх впровадження, технологічний рівень, ступінь моральної застарілості продукції |
| 8.  | Зміни в структурі чи діяльності | Створення, виділення чи ліквідація спеціалізованих структурних підрозділів, злиття, продаж чи купівля, освоєння нових видів діяльності, ведення допоміжних виробництв           |
| 9.  | Використання                    | Продуктивність праці, кількість та якість працівників основного і допоміжного виробництв, адміністрації   |
| 10. | Соціальна відповідальність      | Екологічна безпека, ресурсозбереження, безвідходне виробництво чи утилізація залишків, соціальна  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | сфера, пільги для працівників, пенсійне та медичне забезпечення, благодійництво, розвиток сфери послуг і побутового обслуговування. |
|--|--|---|

### 3 Особливості стратегічного планування

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності (рис. 18).

#### 1. Визначення місії фірми.

Сформулювавши місію, організація ніби знаходить свій особливий шлях в бізнесі, який відрізняє та виокремлює її з-поміж конкурентів. Але на цьому шляху, як правило, зустрічаються перешкоди та небезпеки. Чим краще їх бачить організація, тим більше у неї шансів досягти успіху. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються два кроки стратегічного планування: зовнішній та внутрішній аналіз.

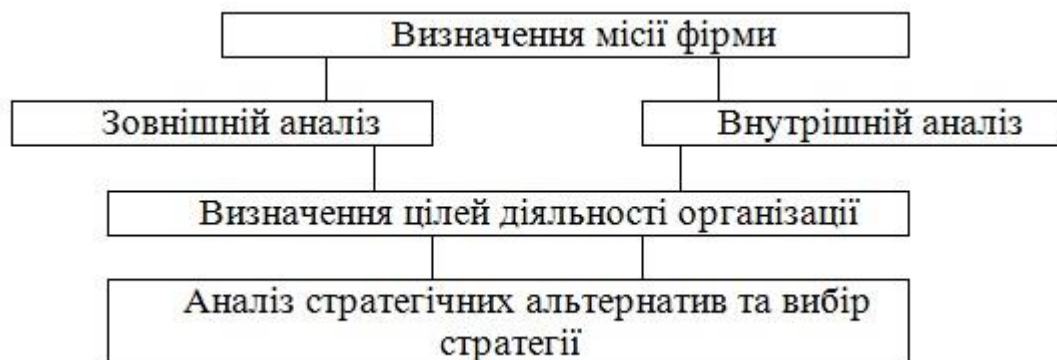


Рисунок 18 – Етапи стратегічного планування

2. *Зовнішній аналіз* – це процес оцінювання зовнішніх щодо організації факторів. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- 1) визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;
- 2) визначити загрози та небезпеки для організації, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.



Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

а) глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) галузеві фактори (сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання).

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів досить складно. Разом з тим, сама спроба провести таке оцінювання примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оціненню галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. Конкретно в рамках галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

а) **споживачі** (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) **постачальники** (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) **конкуренти** (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) **технології** (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва,

рівень якості, рівень цін тощо). Проте лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

3. **Внутрішній аналіз** – це процес оцінювання факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку фірми, тобто факторів, які “виростають” в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

**Основне завдання внутрішнього аналізу – це виявлення сильних та слабких сторін організації.**

**Сильні сторони** – це особливі, унікальні, оригінальні властивості організації або, щонайменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

**Слабкі сторони** – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність організації. Аби упорядкувати процес їх оцінювання, на практиці часто застосовується форма балансу (табл. 7).

З’ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити зони:

Ø підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);

Ø зони, на які можна опиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT- аналізу. SWOT - аббревіатура 4-ох англійських слів:

S – strenght – сила,

W – weaknes – слабкість,

O – oportunitites – можливості,

T – threats – загрози.

Таблиця 7 – Сильні та слабкі сторони організації

| <i>Сильні сторони (+)</i>   | <i>Слабкі сторони (-)</i>  |
|---|--|
| <p>1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингу,</li> <li>- виробництва,</li> <li>- персоналу,</li> <li>- фінансів,</li> <li>- дослідження та розробок тощо</li> </ul> | <p>1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингу,</li> <li>- виробництва,</li> <li>- персоналу,</li> <li>- фінансів,</li> <li>- дослідження та розробок тощо</li> </ul> |
| <p>2. Унікальні знання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- патенти,</li> <li>- know-how,</li> <li>- промислові секрети,</li> <li>- комерційні таємниці тощо</li> </ul>  | <p>2. Які ресурси є для фірми дефіцитними</p>  |
| <p>3. Оригінальні ресурси, які використовує організація</p>   |  |

SWOT-аналіз ґрунтується на зіставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?

2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?

3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

В процесі SWOT-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT-аналізу з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;
- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

В результаті отримаємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному полі (рис. 19).

4. **Визначення цілей діяльності організації.** Сформульована місія організації визначає її особливий шлях в бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітися у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, необхідно ще знати, до якого конкретно “пункту” прямує організація і коли, у які терміни вона туди дістанеться. Аби знайти відповіді на ці запитання і визначаються цілі діяльності організації.

В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формулюються у таких термінах:

- Ø прибутковість (може відбиватися за допомогою різних показників: обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- Ø продуктивність (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- Ø продукція (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- Ø ринок (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- Ø виробничі потужності;
- Ø персонал (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

|             |          |
|-------------|----------|
| Можливості: | Загрози: |
|-------------|----------|

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       | 1.<br>2.<br>.<br>.                        | 1.<br>2.<br>.<br>.                     |
| Сильні сторони:<br>1.<br>2.<br>.<br>. | Поле "СІМ"<br>(сила і можливості)         | Поле "СІЗ"<br>(сила і загрози)         |
| Слабкі сторони:<br>1.<br>2.<br>.<br>. | Поле "СЛМ"<br>(слабкість і<br>можливості) | Поле "СЛЗ"<br>(слабкість і<br>загрози) |

Рисунок 19 – Матриця SWOT-аналізу

5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому виникають два запитання:

1. За допомогою яких способів може бути досягнута мета?
2. Який з цих способів є найкращим?

Відповідаючи на ці запитання керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація цілеспрямовано орієнтується на використання власних переваг.

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі стратегічного планування організація втілює

сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів;
- 2) одноразових планів;
- 3) планів, що повторюються (табл. 8).

Таблиця 8 – Плани впровадження стратегії

| <i>Типи планів</i>     | <i>Основні цілі планів</i>  | <i>Форми планів</i>                                    |
|------------------------|---|--|
| Тактичні плани         | Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів                | Різноманітні   |
| Одноразові плани       | Визначення курсу дій, які, звичайно, не повторюються у майбутньому          | Програми<br>Проекти<br>Бюджети                         |
| Плани, що повторюються | Визначення курсу дій, які, звичайно, повторюються через певні проміжки часу | Політика<br>Стандартні операційні процедури<br>Правила |

**Тактичні плани** – короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

**Одноразові плани:**

а) програми – це плани, які охоплюють досить велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

б) проекти – це плани, які за своєю суттю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми;

в) бюджети – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів поміж окремими видами діяльності та підрозділами організації.

**Плани, що повторюються:**

а) політика – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, це своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає, у якому напрямку слід діяти. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, вона встановлює дороговкази, на які слід орієнтувати дії організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;

б) **стандартні операційні процедури (СОП)** показують, які конкретні дії має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності. Головне в них – хронологічна послідовність дій, які необхідні. СОП є скоріше орієнтирами для дій, ніж для мислення. На практиці СОП – це випробувані способи дій у тій або іншій ситуації, які часто повторюються;

в) правила – це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Вони являють собою опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

СОП та правила дуже схожі. Вони слугують заміниками прийняття рішень. Але СОП, звичайно, описують послідовність дій, тоді як правила – сконцентровані на самих діях. Правила та СОП за своєю природою розраховані на придушення мислення. Отже, менеджер використовує їх тоді, коли він не хоче аби співробітники в організації діяли самостійно.

#### **4. Класифікація стратегій організації**

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх

засновників і менеджерів. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками:

а) **за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення** тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

б) **за рівнем управління – корпоративна** (портфельна), **ділова** (бізнес-стратегія), **функціональна** (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), **операційна** (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють "піраміду" взаємопов'язаних стратегій (А. Томпсон, А. Стрікленд);

в) **за напрямками діяльності – товарна** (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і **ринкова** (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

г) **за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації** (М. Портер);

д) **за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії** (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка);

**Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером)** ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: **лідера**, атакування лідера, переслідування **лідера** та **фахівця** ("нішера").

**Стратегія лідера** реалізується тоді, коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Ця організація є "еталоном", з яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися. До категорії лідерів належать найвідоміші організації або марки: "Проктер енд Гембл", "Кодак", "Ренк Ксерокс" тощо. Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій.



1. Стратегію розширення первинного попиту вибирає переважно організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару. Переважно таку стратегію вибирають на початкових стадіях ЖЦП, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий.

2. Оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. Можливі такі оборонні стратегії: впровадження інновацій та технологічне удосконалення із метою створення перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; конфронтація, тобто пряма така (цінова війна, реклама тощо). Класичними прикладами можуть бути відношення між "Кока-Кола" і "Пепсі-Кола", "Кодак" і "Поляроїд".

3. Наступальна стратегія ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню "ефекту досвіду". Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається, здебільшого, у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

4. Стратегія демаркетингу передбачає зменшення частки ринку організацією-лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту. Альтернативою може бути перехід організації на нові ринки, де вона не займає домінуючих позицій.

**Стратегія атакування (претендента) лідера.** Для організацій, які не займають становища лідера, привабливою є стратегія його атакування. Мета агресивної стратегії - зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір "плацдарму" для атаки лідера, оцінення його можливої реакції та захисту. Розрізняють два варіанти атаки – фронтальну та флангову.

*Фронтальна атака* полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил організації, яка атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

*Флангова атака* передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Переважно це відбувається шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські організації в США на ринках електроніки й автомобілів. Ця стратегія тим ефективніша, чим більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

Правильна оцінка можливої реакції та захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для успіху наступу на лідера. Для цього потрібно визначити: найвразливіші місця конкурента; дії, які можуть спровокувати його на опір та ефективність цього опору. Ідеальною можна вважати стратегію, за якої конкурент не здатний на протидію.

***Стратегію послідовника (переслідування) лідера*** вибирає організація, яка утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Але це не означає, що організація не може сформувати конкурентну стратегію. Навпаки, захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації. Стратегії організацій, які утримують малу частку ринку, мають деякі особливості: вони орієнтуються на певні сегменти ринку для повнішої реалізації своєї унікальності; впроваджують передові технології з метою зниження витрат; дотримуються спеціалізації, а не диференціації; залучають авторитетного керівника, здатного сформувати й реалізувати стратегію.

*Стратегія фахівця (нішера)* збігається з однією із конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний із технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

#### Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.