



Рис. 1. Алгоритм розпізнавання і уникнення конфліктів

На підставі міркувань про необхідність застосування сили, владна інстанція може проводити свої заходи проти волі конфліктуючих сторін. Якщо силоне втручання не повинне привести до усунення антагонізму, владна інстанція повинна бути в змозі, після свого втручання, надовго і надійно оволодіти ситуацією.

**Висновки.** На думку авторів, в організації дуже важливо прагнути до швидкого й повного розв'язання конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними. Важливе значення, при цьому, має створення сприятливої атмосфери праці, доброзичливих стосунків між

членами колективу в процесі трудової діяльності, уміння відрізнати причини від приводів, обирати найоптимальніші способи розв'язання конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адаже ефективно управляти — це в тому числі й уміння створювати таку обстановку, у якій би з мінімальними витратами реалізовувалися поставлені перед організацією завдання.

Менеджер повинен не усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати.

Проте більшість управлінців наполегливо не бачать конфлікти в організаціях, прагнуть їх приховати, оскільки вважають, що конфлікти є показником неякісної роботи колективу і адміністрації. Реалізуючи інноваційні проекти, вони не вважають важливим створювати інноваційний клімат в колективі, знижуючий протестний настрій і повертаючий до вирішення конфлікту інтелектуальний потенціал колективу.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. George J. & Jones J. (2000) Essential of managing organizational behavior. New Jersey, Prentice Hall.
2. Wellin M. (1985) Behavior Technology. Aldershot, Hant, Gower
3. Johnson L. (2004) Make conflict drive results. Harvard Management Update
4. Patterson S. (2004) How to take your HR department from successful to soaring. Human resource department management report. 4(11) November, p.1—3.
5. Plunket W. & Attner R. (1994) Introduction to management. 5<sup>th</sup> ed. Belmont, California, Wadsworth
6. Kenneth W. Thomas, Ph.D. Making Conflict Management a Strategic Advantage. Available from: <http://www.cpp.com>
7. Татьяна Роук Тореадоры противоречий // Инвестгазета. — 26.03 — 01.04.2007
8. Лановенко Евгений. Конфликт-менеджмент: диагностика, модерация и интервенции // «Отдел кадров». — 2005. — № 8 (143).
9. Инга Лавриненко Указание на точку «болезни» // Комп&нзон. — 2005. — №47(459)

Надійшла до редколегії 09.02.09р.

Ю. Печериця, асп.  
Національний авіаційний університет

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ**

Розглянуто проблеми реалізації стратегічних намірів як одного із засобів підвищення конкурентоспроможності підприємств та розширення присутності на ринку.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічні наміри, конкурентоспроможність.

**Вступ.** Розширення присутності підприємства на товарному ринку можливе лише за рахунок забезпечення конкурентних переваг. До останнього часу в публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів

The problems of realization of strategic intentions are considered as one of facilities of increase[rise] of competitiveness of enterprises and expansion [amplification] of presence at the market.

**Key words:** strategy, strategic intentions competitiveness.

[1—4] як одну із найбільш вагомих конкурентних переваг розглядали стратегічне управління, оскільки саме воно дозволяє підприємству визначати напрями розвитку, шляхи досягнення поставлених організа-

ційних цілей та забезпечувати дотримання місії та узгоджувати інтереси всіх зацікавлених сторін ведення бізнесу: власників, менеджменту, персоналу, постачальників та споживачів.

Останнім часом прослідковується думка, що в кризовий період стратегічне управління втрачає свою актуальність, а підприємство повинно орієнтуватись лише на операційне планування, яке дозволяє враховувати часту зміну умов функціонування та більш чітко спрямовувати свої дії на збурення зовнішнього середовища.

**Постановка проблеми.** Вивчення досвіду функціонування ефективних підприємств дозволяє зробити висновок щодо необхідності посилення орієнтації на стратегічне управління саме в кризовий період для забезпечення поступального руху вперед, врахування непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Але в у кризовий період стратегічне управління відрізняється більшою гнучкістю, термінами формування стратегічних планів та підвищеними вимогами до стратегічних планів та більш жорстким контролем до їх реалізації.

**Результати дослідження.** Для забезпечення стратегічної орієнтації підприємству необхідно постійно взаємодіяти із зовнішнім середовищем: державою, постачальниками ресурсів, споживачами, конкурентами і завдячуючи цій взаємодії одержувати конкурентні переваги, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей. Тобто протікає постійний процес взаємодії підприємство зовнішнє середовище, в результаті якого визначаються стан ринку та конкурентів, потреби споживачів, а як реакція на цей стан підприємством або набуваються конкурентні переваги, що дозволяє йому ефективно працювати на ринку, або при неадекватній реакції на зовнішні зміни втрачаються ринкові позиції і згортається діяльність.

Головним елементом стратегічного управління в умовах кризи має стати оптимальне суміщення внутрішніх можливостей підприємства та кон'юнктурних умов ринку. Для визначення потреб ринку частіше за все підприємства використовують стратегічний аналіз, який дозволяє побудувати основу стратегічного плану, визначити основні напрями стратегічного розвитку підприємства із врахуванням виробничих можливостей, можливостей забезпечення сировиною, покупної спроможності потенційних споживачів, рівня прибутковості та інших параметрів.

Розроблення стратегії розвитку підприємства завжди складний та трудомісткий процес, який вимагає від керівництва підприємств глибокого розуміння ситуації, виважених рішень, які побудовані на великому масиві інформації. В сучасній ситуації стратегічне планування ускладнюється непередбачуваними швидкими змінами зовнішнього середовища, які відбуваються під впливом світової фінансової та економічної кризи.

В сучасній економічній літературі багато уваги приділяється моделям стратегічного планування. Серед цих моделей найбільш відомі: ключові компетенції, управлінські екосистеми, стратегічна цілеспрямованість, тотальне управління якістю, керований хаос та інші.

Дуже часто теоретично чітко виписані моделі на практиці не дозволяють вирішити питання ефективного розвитку підприємств. Особливо чітко це проявляється в умовах кризи, оскільки невизначеність ситуації на ринку часто змінює плани під-

приємств та зводить нанівець стратегічне позиціонування товарів та підприємства в цілому. Крім того, часто результати, які одержані різними методами визначення ринкового статусу підприємства та побудовані на них прогнози, характеризуються діаметрально протилежно.

Кевін Койн та Сому Субраманьям — директори відділень компанії McKinsey довели, що в більшості випадків (більше 50 %) проблеми, які виникають перед підприємствами при розробленні стратегії, виходять за межі умов, для яких розроблена традиційна стратегічна модель і, що не існує однієї схеми, за допомогою якої можна було б вирішувати всі сучасні стратегічні проблеми [2]. Таким чином зміна умов функціонування підприємств стає передумовою пошуку нових підходів до стратегічного управління діяльністю підприємств. І в першу чергу стратегічного планування. На їх думку основні проблеми стратегічного планування визначаються ступенем невизначеності оточуючого середовища. Таких рівнів можна розглядати чотири. На першому рівні іще діє традиційна мікроекономічна модель і розробники стратегії можуть здійснити досить виважений прогноз майбутньої позиції підприємства за наявності необхідної інформації.

Другий рівень невизначеності характеризується можливістю зміни ситуації у зовнішньому середовищі за декількома сценаріями, які можуть суттєво відрізнитись один від одного. Оскільки кількість сценаріїв на цьому рівні обмежена, то розробити стратегію можна аналітичним шляхом. На цьому рівні доцільно використовувати теорію кількісних ігор та опціонного ціноутворення.

Третій рівень визначається переважуючою невизначеністю, що не дає можливість звести сценарії стратегічного розвитку підприємства до декількох, які можна прорахувати. Реальність може бути важко передбачуваною, тому на цьому рівні доцільно використання теорії якісних ігор, аналіз скритого попиту.

На четвертому рівні спостерігається дійсна неоднозначність, що має на увазі цілий ряд чинників невизначеності, яка не припиняється. Визначення напрямку стратегічного розвитку за цих умов здійснюється за допомогою еволюційних моделей. Кризова ситуація в економіці характеризується третім та четвертим рівнями непередбачуваності змін оточуючого середовища. Це стає причиною підвищеної уваги при прийнятті стратегічних рішень.

В цьому разі для розроблення стратегії використовують підходи, які побудовані на ситуаційному аналізі, де в якості чинників невизначеності зовнішнього середовища виступають: державне регулювання, попит, технології, поведінка конкурентів. Саме ці чинники формують структуру галузі, визначають поведінку галузі в цілому та окремих підприємств.

Поєднавши концепцію невизначеності та нову модель стратегічного планування, Кевін Койн та Сому Субраманьям одержали новий підхід до ситуаційного аналізу, де враховуються змінні рівні невизначеності, які відносяться до зовнішніх сил, впливають на галузь та взаємодіють між собою. Вони зробили припущення, що рівень невизначеності може змінюватись як у бік зростання, так і у бік зменшення [2].

Такий підхід до формування стратегії дозволив дати наступне визначення стратегії: стратегія — це певний набір рішень, які спрямовують і формують

наступні дії компанії, які не так просто змінити після прийняття і які здійснюють найбільший вплив на досягнення компанією власних стратегічних цілей.

Набір стратегічних рішень при здійсненні стратегічного управління в цьому разі включає: вибір стратегічної позиції компанії, визначення джерел одержання переваг перед конкурентами, розроблення бізнес-концепції і створення систем збільшення вартості, пристосованих до цілей компанії.

Вибір позиції підприємства обмежується лише трьома стратегічними позиціями: пристосування, активне формування ринку та збереження за собою права діяти, що виявляється у використанні відомих можливостей та реагування на відомі ризики.

Активне формування ринку відбувається в наслідок намагання підприємства змінити оточуюче середовище у власних інтересах (розроблення нових товарів, зміна структури галузі, розроблення нових методів конкуренції). Така стратегічна спрямованість є найбільш ризикованою, але у разі досягнення стратегічних цілей винагорода буде найбільшою.

Стратегічна позиція, яка визначається як збереження права діяти ні до чого не зобов'язує підприємство, оскільки вона передбачає здійснення лише тих дій, які у подальшому дозволять підприємству зберегти можливість перетворення у сильного гравця. Це не абсолютна пасивність, а скоріше накопичення знань.

Основою ефективною конкуренції виступає вміння використовувати елементи всіх трьох позицій і здійснювати вибір свого стратегічного стану відповідно до змін зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що більшість науковців схильні вважати, що існує три можливих напрями одержання конкурентних переваг: структурні переваги, передові методи роботи, глибоке розуміння ринкових потреб та передбачення.

Визначення правильного напрямку забезпечення переваги над конкурентами дозволить правильно здійснювати стратегічне управління, але найменш вразливою буде позиція, яка визначається комбінацією всіх трьох напрямів. Для цього дуже важливо перетворювати стратегічні позиції підприємства у джерела одержання переваг перед конкурентами — у конкретні стратегічні рішення.

Для здійснення ефективного стратегічного управління при плануванні та реалізації стратегії менеджмент підприємства повинен відповідати певним вимогам, основна із яких — вміння передбачати можливі зміни ситуації та здійснювати ефективне управління розвитком підприємства у короткостроковому періоді. Тобто стратегія повинна змінюватись по мірі здійснення зміни умов у галузі.

Модель формування стратегії обирається після того, як визначена стратегія, яка найбільше підходить для конкретної ситуації, що склалась на ринку, можливостей підприємства, можливостей одержання переваг перед конкурентами, рівня невизначеності розвитку галузі.

**Висновки.** Як відомо головне завдання стратегічного управління можна розглядати як створення комплексу конкурентних переваг для досягнення успіху у довгостроковій перспективі. Саме довгостроковість стратегічних планів стає об'єктом критики в умовах розгортання кризи. Оскільки саме в цей період достовірність інформації, яку отримує підприємство,

щодо стану ринку, поведінки конкурентів, майбутніх потреб споживачів тощо значно погіршується. Викликано це тим, що саме в цей період інформаційне забезпечення стратегічних планів із категорії кількісних характеристик перетікає на якісний рівень. Все більшого значення в цих умовах будуть набувати експертні оцінки при формуванні стратегії.

Відомо, що криза породжує значні тіньові обіги на товарних ринках, тому навіть такі показники як місткість ринку, доля конкурентів на цьому ринку може бути оцінена лише експертним шляхом.

Таким чином у стратегічному плануванні як елементі стратегічного управління завдячуючи недосконалому інформаційно-економічному простору важко буде застосовувати інструменти математичного аналізу та математичного прогнозування.

В той же час відсутність стратегічного підходу в управлінні діяльністю підприємства можна розглядати як концентрацію підприємства на внутрішніх ресурсах та можливостях, що, в свою чергу, стає причиною простої екстраполяції сьогоденної ситуації підприємства на ринку на майбутній період, що жодним чином не відповідає змісту та сутності стратегічного управління. Головною відмінною рисою стратегічного управління має стати перетворення будь-яких змін внутрішнього та зовнішнього середовища на позитивні можливості підприємства, тобто на набуття ним конкурентних переваг, адекватних змінам, що відбуваються у оточенні підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Баязитов Т.* Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения. — bayazitov@mmk.ru.
2. *Койн К., Субраманьям С.* Как упорядочить процесс разработки стратегии. //Экономические стратегии. — <http://www.inesnet.org>.
3. *Лена Н.Н.* Методы и модели стратегического управления предприятием / НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. — Донецк: ООО «Юго-Восток ЛТД», 2002. — 186 с.
4. *Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А.* Стратегічний менеджмент: Підручник. — Каравела, 2006. — 320 с.

*Надійшла до редколегії 10.03.2009 р.*