

Шевченко Л. С., д.е.н., професор
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
м. Харків, Україна

СУЧАСНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ: ПЕРЕГЛЯД ТРАДИЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

Стратегічний менеджмент як наука і практика, а разом із ним і стратегічний аналіз, починають активно розвиватися у 1950-тих роках. У цей час компанії більшості розвинених країн опинилися в умовах, наближених до воєнних: стрімко зростала інтенсивність конкуренції, задля виживання потрібно було використовувати всі можливі способи і прийоми впливу на конкурентів, фактично воювати на ринках, мати ефективні стратегії та сучасний інструментарій стратегічного аналізу.

Порівняємо найбільш використовувані визначення «стратегії». Остання трактується як: напрям довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації, формування програми дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей; комплексний план реалізації цілей організації; методи конкуренції і ведення бізнесу, які обирає компанія задля задоволення потреб споживачів і досягнення власних глобальних цілей.

На перший погляд, із кожним визначенням стратегії можна погодитися. Дійсно, будь-який бізнес розвивається у певному напрямі. Кожен бізнесмен ставить перед собою і працівниками певні цілі і хоче одержати конкретні результати. Для цього він розробляє план – із чітким визначенням завдань, строків, виконавців і бюджетів. А як бути, якщо досягненню амбітних цілей і реалізації планів почнуть заважати конкуренти? Наприклад, якщо вони поставлять такі самі цілі і будуть рухатися тим самим напрямом? Або забезпечувати собі конкурентні переваги, перешкоджаючи інноваційному розвитку потенційних конкурентів? Що повинен запропонувати стратег?

П. Друкер уважав: «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» [1]. Не випадково бізнесмени-практики наполягають: бізнес-моделі фірм можуть бути однаковими, але їх стратегії завжди різні.

Друге питання: з чого починати розроблення стратегії? М. А. Кусумано і Д. Б. Йоффі у книзі «Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса» роблять такі висновки: 1) стратегія стосується суто майбутнього. Це планування на перспективу; 2) «у бізнесі, так само як і в теорії ігор і шахах, усі великі стратеги починають із передбачення майбутнього»; 3) 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» [2, с. 38, 40, 42].

Проте не все в бізнесі можна передбачити. Багато що залежить від професіоналізму менеджерів. Класичний приклад – падіння Nokia. У 2007 р. частка компанії на ринку складала 41%. Стільки зараз немає ні у Samsung, ні у Apple. Але будучи лідером, компанія не помітила змін і не побачила перспектив ринку. У результаті з виходом iOS та Android Nokia втратила технологічні, а потім і репутаційні переваги і перестала існувати.

Потребують переосмислення і традиційні методики розроблення та оцінки ефективності бізнес-стратегій організацій. Так, теоретична модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера і зараз залишається важливим інструментом аналітичної діяльності: дозволяє сформулювати уявлення про конкурентне середовище фірми, реальні й потенційні загрози господарській діяльності, можливості розвитку фірми. Однак з часу розроблення даної бізнес-моделі Портером відбулися зміни і в теорії, і в практиці конкурентного управління. По-перше, у багатьох країнах застосування стратегії стикнулося з законодавчим обмеженням у вигляді антимонопольного (конкурентного) законодавства, зазнає впливу державної 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 п'яти конкурентів: впливати на покупців через маркетингові прийоми; вибудовувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками; самим ініціювати вихід на нові ринки і виконувати роль «потенційного конкурента»; пропонувати ринку «товари-замінники»; по-четверте, модель практично не застосовується, якщо фірма є диверсифікованою і працює в кількох галузях. У цьому разі для кожної галузі (напрямку 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 і контролювати таку модель конкурентного аналізу важко.

Тривалий час також уважалося, що бізнес-стратегії орієнтуються або на низькі витрати на одиницю продукції, або на відмінні якості (диференціацію) продукту чи послуги, або на концентрацію діяльності фірми в певній ринковій ніші. Тобто йшлося про вибір між диференціацією та низькими затратами (М. Портер). Проте згідно з теоретичним підходом В. Ч. Кіма і Р. Моборн, на ринках існують «червоні» та «блакитні океани». «Червоний океан» – це галузі і ринки, в яких постійно точиться конкурентна боротьба. Стратегія «червоного океану» націлена на сутичку з противником, перемогу будь-якою ціною. «Блакитний океан» – це бізнес/галузь без конкурентів і руйнівного впливу конкуренції, ринок, якому конкуренція непотрібна, але який потрібно створити [3]. А саме: перебудувати діяльність компанії в напрямі спростування принципу взаємозамінності цінності / економії витрат; натомість одночасного досягнення і диференціації, і низьких витрат. Для цього важливо перейти до концепції *новації цінності*, коли компанія поєднує новацію з такими аспектами, як практичність, ціна й низькі витрати, а в результаті створює нових споживачів і новий попит.

Ще один із варіантів конкурентного бізнес-стратегування ставить фірми (підприємства) в залежність від їх ринкової частки. Доволі відомими є стратегії лідера галузі/ринку; того, хто кидає лідеру виклик; прямування за лідером та стратегія «спеціаліста» (Ф. Котлер). У багатьох випадках ринкова поведінка фірм, спрямована на зростання їх ринкової частки, є виправданою і дає потрібні фінансові результати (зростання прибутковості бізнесу). Утім, вважати її ефективним і тим більш єдиним способом перемоги над конкурентами не можна. Фірми можуть досягнути конкурентних переваг, контролюючи незначну частку ринку, але знаходячи на ньому свою «нішу» і використовуючи інші прийоми ведення бізнесу.

Наприклад, явними конкурентними перевагами фірми можуть бути унікальні *знання*, що трансформуються у створення інтелектуальних продуктів – нових науково-технічних розробок, продуктів, торгівельних марок, систем просування продукції на ринок та нової інфраструктури ринку. Зрозуміло, що у складі витрат починають суттєво зростати витрати на інформацію, на виведення нової продукції на ринок, на виплати володарям інтелектуальної власності. З'являється також поняття «інтелектуальна вартість входження» в галузь для нових фірм. Однак конкуренти не можуть копіювати невідчутні досягнення фірми (знання, кваліфікацію персоналу, патенти, технічне і програмне забезпечення, партнерські господарські зв'язки з іншими виробниками, постачальниками і споживачами). Вони є *«ключовими компетенціями»* лише даної фірми і забезпечують їй стратегічні конкурентні переваги.

Зверну увагу також на те, що в країнах із корумпованою економікою бізнес нерідко вдається до реалізації квазістратегій, спрямованих на захоплення більшої частки ринку. Йдеться про: залучення до розв'язання ділових питань відомих політиків і управлінців державного рівня; поширення хабарництва; переділ власності й бізнесу прийомами рекету, пограбувань та вимагань поступитися часткою ринку, причому під прикриттям не тільки кримінальних структур, а й правоохоронних і державних регуляторних органів. Нічого спільного з цивілізованими бізнес-моделями і стратегіями ведення конкуренції це не має, але такі реалії.

Література:

1. Друкер П. Ф. Новые реалии и стратегия организации (из книги «Задачи менеджмента в XXI веке»). Введение. Почему именно стратегия? URL: http://polbu.ru/druker_newstrategy/ch00_i.html.

2. Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 256 с.

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

SULKHAN-SABA ORBELIANI TEACHING UNIVERSITY
FACULTY OF BUSINESS

III INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
**INTEGRATION OF BUSINESS STRUCTURES:
STRATEGIES AND TECHNOLOGIES**

February 22th, 2019

Proceedings of the Conference

**Tbilisi, Georgia
2019**

Organising Committee

Natia Gogolauri	Professor, Dr. of Economics, Head of Faculty of Business, Sulkhani-Saba Orbeliani Teaching University (SABAUNI), Georgia;
Ekaterine Natsvlshvili	Ph.D. Professor of Management, Sulkhani-Saba Orbeliani Teaching University, Director at the European Center of Law, Economic and Management, Tbilisi, Georgia;
Andrzej Pawlik	Professor, Dr Hab., Head of the Institute for Entrepreneurship and Innovation, State University of Jan Kochanowski, Poland;
Bogoyavlenska Yuliya	Ph.D, Assistant Professor in Economy, Department of Personnel Management and Labour Economics, Zhytomyr State Technological University, Ukraine;
Galina Ulian	Professor, Dr. of Economics, Dean of Faculty of Economic Sciences, State University of Moldova;
Kostiantyn Shaposhnykov	Professor, Dr. of Economics, Head of Black Sea research Institute of Economy and Innovation, Ukraine;
Lina Pieliene	Associate professor of Marketing, Dr. of Economics, Department of Marketing, Vytautas Magnus University, Lithuania;
Yuliana Dragalin	Dr. of Economics, Associate Professor, Dean of Faculty of Economic Sciences, Free International University, Moldova;
Olga Chwiej	Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland.

III International Scientific Conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies: Conference Proceedings, February 22th, 2019. Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing. 156 pages.

Table of Contents

ECONOMIC THEORY AND NOBELELOGY: RECENT ADVANCES

Романіка Т. К.

ГНУЧКА ЗАЙНЯТІСТЬ ЯК ФОРМА ЗНИЖЕННЯ МОЛОДІЖНОГО БЕЗРОБІТТЯ 1

THE WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS: THE DEVELOPMENT AND MAINTENANCE OF ECONOMIC SAFETY

Ptashchenko O. V., Shevchenko I. O., Kosharna V. V.

INFORMATION SECURITY OF UKRAINE: THEORY AND TOOLS OF PROTECTION OF THE UKRAINIAN INFORMATION FIELD 4

Старостенко Г. Г., Скорик М. О.

МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ВИЩІЙ РІВЕНЬ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ 7

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY, NATIONAL MODELS OF ECONOMIC SYSTEMS

Bahorka M. O., Pysarenko V. V.

BASIC COMPONENTS FOR THE INNOVATIVE MODEL OF THE FUNCTIONAL AGRARIAN PRODUCTION 10

Baron I. G.

CONCEPT OF PROVIDING UKRAINE'S NATIONAL ECONOMIC INTERESTS IN TERMS OF GLOBALIZATION 13

Борблік К. Е.

ПРИНЦИПИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ 14

Honchar L. O., Belyak A. O.

FEATURES OF THE FORMATION OF AN INNOVATIVE TAXATION SYSTEM FOR THE TOURISM INDUSTRY IN UKRAINE 18

Денищенко Л. В.

ПЕРЕДУМОВИ, ПЕРЕБІГ ТА ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ 21

Маралов А. К.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ В КАЗАХСТАНЕ 23

Мельник В. В.

СТАЛІЙ РОЗВИТОК – СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 26

Нікітко О. О.

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ 27

Руденко О. А.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 30

Соколенко А. С.

САНАТОРНО-КУРОРТНІ КОМПЛЕКСИ, ЯК ПЕРСПЕКТИВНІ СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ЗАСОБИ РОЗМІЩЕННЯ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ 34

Трушкина Н. В.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ: ОПЫТ ГРУЗИИ 37

Yurchenko N. I. COMPLEX APPROACH OF MARKETING IN THE FIELD OF TOURISM.....	40
 BUSINESS, TRADE, TOURISM AND BUSINESS CULTURE: PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF THE BLACK SEA REGION	
Жавнерчик О. В. МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	43
 ECONOMY OF ENTERPRISE AND CORPORATE GOVERNANCE: MODERN INTEGRATION PROCESSES	
Бездітко О. Є. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	47
Волкова Л. О. ПРИНЦИПИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	50
Гудзь О. Є., Маковій В. В. ЗАВДАННЯ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	52
Данік Н. В., Гривківська С. М., Деркач М. А. ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	54
Денисенко М. П., Шацкая З. Я. ОПЫТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ГРУЗИИ.....	56
Деренська Я. М. ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У КОНТУР КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	57
Досужий В. С. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПІДХОДУ ДО ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ЗАСАДАХ ІНТРАПРЕНЕРСТВА	60
Zatonatskiy D. A. MODERNIZATION OF PERSONNEL SECURITY MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF INTERNAL AND EXTERNAL THREATS	63
Лезіна А. В. КОНТРОЛЬ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОЕКТУ	65
Малахова Ю. А., Щербакова Н. О. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА РІВНЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	68
Насонов М. І. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ	71
Потьомкіна Н. Ю. ПРОГНОЗНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГЕОФІЗИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ SWOT-АНАЛІЗУ	74
Redko K. Yu., Redko O. V. ANALYSIS OF THE STRUCTURE AND DYNAMICS OF EXPENDITURES OF EXISTING ELECTRICAL EQUIPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE.....	77
Тимошик В. Ю. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ І ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	80

CREATIVE ECONOMY AND HUMAN CAPITAL: THE KNOWLEDGE MANAGEMENT ISSUES

Коломієць В. М.

ВИБІР МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ..... 83

Собчак Г. М., Пантелеймоненко А. О.

КООПЕРУВАННЯ, ЯК ШЛЯХ ДО ВИРІШЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ
СТОМАТОЛОГІВ США 86

PROBLEMS OF MANAGEMENT AND MARKETING IN THE CONTEXT OF INTEGRATION OF BUSINESS STRUCTURES

Григорська Н. М.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ 89

Данілова Е. І.

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ СИСТЕМНО-СТРУКТУРНОГО ПІДХОДУ 90

Капінус Л. В., Розумей С. Б.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЯМИ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОНЛАЙН-РИНКУ 92

Шевченко Л. С.

СУЧАСНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ: ПЕРЕГЛЯД ТРАДИЦІЙНИХ ПІДХОДІВ 95

REGIONAL ECONOMY AND CROSS-BORDER COOPERATION

Беля А. Р.

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 99

Шашина М. В.

РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ У РОЗВИТКУ ТРАНСКОРДОННОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 102

ENVIRONMENTAL ECONOMICS AND MODERN ENVIRONMENTAL ISSUES

Бочко О. І.

КОНСОЛІДАЦІЯ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ..... 104

Ємець Б. В.

ЕКОНОМІКО-ТЕХНІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ РОБОТИ ТРАКТОРА
НА АЛЬТЕРНАТИВНОМУ ПАЛИВІ 106

DEMOGRAPHICS, ECONOMICS AND SOCIAL POLICY IN THE CONDITIONS OF THE LABOR MARKET INTERNATIONALIZATION

Борщ В. І.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я:
СУЧАСНА ПАРАДИГМА ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ 110

Литвин О. Ю., Дорогань-Писаренко Л. О., Чіп Л. О.

ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМУ ОРЕНДИ ЖИТЛА В УКРАЇНІ 112

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT: NATIONAL CHARACTERISTICS AND GLOBAL TRENDS

Гудима В. Ю., Бондаренко О. М. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ АВІАПІДПРИЄМСТВА	115
Zarudna N. Y., Kundeus O. M. FUNCTIONS OF SUPPLY IN THE COMPANY AND ACCOUNT MAINTENANCE COSTS	118
Кашперська А. І. РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО ЯК ОСОБЛИВА СФЕРА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	120
Кравченко М. В., Блажко А. В. ОБЛІК І КОНТРОЛЬ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ	122
Тичук Т. О. КОНЦЕПЦІЯ ТА ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ	125

FINANCE, INSURANCE AND EXCHANGE BUSINESS: INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGIES

Вацлавський О. І. ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ БЮДЖЕТНОГО КОНТРОЛЮ.....	127
Дорофєєв Д. А. ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ШВИДКОСТІ ДИФУЗІЇ ІННОВАЦІЙ У НЕБАНКІВСЬКОМУ ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ	129
Євсєєв А. С. СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ СТРУКТУРИ ТА СТРАТЕГІЇ	133
Zhezherun Yu. V. FINTECH DEVELOPMENT FACTORS IN UKRAINE.....	134
Koicheva D. S., Kretov D. Y. FEATURES OF DEVELOPMENT OF THE MORTGAGE MARKET IN UKRAINE.....	137
Стахов Б. В. ПОДАТКОВІ ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ДОХІДНОЇ БАЗИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	140

LEGAL SUPPORT OF BUSINESS

Cisko L. CLOUD COMPUTING AS EFFECTIVE SUPPORT FOR CREATING (DEVELOPMENT) OF INFRASTRUCTURE OF SMART CITIES	144
---	-----