

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

### COMPETITIVENESS ASSESSMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER GENERAL ECONOMIC CRISIS

УДК 338.58:65.014

**Приймак Н.С.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та соціальної роботи

Комунальний вищий навчальний заклад «Інститут підприємництва «Стратегія» Дніпропетровської обласної ради»

**Зінченко А.О.**

студент

Комунальний вищий навчальний заклад «Інститут підприємництва «Стратегія» Дніпропетровської обласної ради»

*У статті розглянута конкурентоспроможність освітніх закладів Дніпропетровської області в умовах кризового стану економіки України із використанням класичного інструментарію менеджменту. Доведено його життєздатність та інформативність. Запропоновано напрями забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти в умовах кризи*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, освіта, навчальні заклади, ринок освіти, бюджетне місце, криза, стратегічне управління.

*В статье рассмотрена конкурентоспособность образовательных учреждений Днепропетровской области в условиях кризисного состояния экономики Украины с использованием классического инстру-*

*ментария менеджмента. Доказана его жизнеспособность и информативность. Предложены направления обеспечения конкурентоспособности учебных заведений в условиях кризиса.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, образование, учебные заведения, рынок образования, бюджетное место, кризис, стратегическое управление.

*In the article the competitiveness of educational institutions Dnepropetrovsk region in terms of economic crisis Ukraine using classic tools of management. Proved its viability and informative. Directions ensuring the competitiveness of educational institutions in times of crisis.*

**Key words:** competitiveness, education, schools, education market, budget place, crisis, strategic management.

**Постановка проблеми.** Помітними ознаками кризи ринку освіти є скорочення місць оплачуваних коштами держбюджету. За останні роки їх кількість та конкурентоспроможність діючих установ є нестабільною та залежить від загальноекономічної та демографічної кризи в Україні. Наявність великої кількості ВУЗів, які прагнуть залучити якомога більше абітурієнтів, та одночасне скорочення попиту на навчання (що є наслідком демографічної кризи) створює проблему профіциту освітніх послуг, що є своєю чергою знижує якість навчання та престижність вищої освіти в Україні загалом.

У зазначених умовах аспекти оцінювання конкурентоспроможності закладів освіти набувають особливої актуальності через відсутність поширеної практики виконання такої оцінки та її єдиного методичного втілення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням ринку освітніх послуг та конкурентоспроможністю на ньому займалися такі українські та закордонні науковці, як: Е. Безгласная, Т. Боголіб, Д. Бондаренко, О. Гарашук, Б. Данилишин, О. Кратт, В. Куценко, Г. Лопушняк, Д. Майсаков, Р. Патора, Л. Прус. Якість ринку освітніх послуг була розглянута в дослідженнях таких науковців, як Б. Братаніч, С. Захаренков, В. Вікторов, Т. Оболенська, О. Панкрухин, Е. Подшибякіна, З. Рябова, П. Третьяков, М. Туберозова, Ш. Халілов, Н. Шарай, В. Шереметова та ін. Проте, дана проблема не має єдиного наукового базису та актуалізується на кожному етапі реформування системи вищої освіти України.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є оцінка конкурентоспроможності закладів освіти в умовах загальноекономічної кризової ситуації що

склалася в Україні та її використання в системі менеджменту закладів освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкуренція та забезпечення конкурентоспроможності є одними із головних постулатів ринкової економіки та функцій менеджменту об'єктів господарювання незалежно від сфер діяльності.

Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сторін життя суспільства. У розвинених країнах, наприклад, вона постійно перебуває в центрі уваги державних діячів і ділових кіл. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції змушує країни постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних товарів. В умовах кризи підвищується рівень ризику діяльності суб'єктів господарювання та виникає додаткова необхідність у пристосуванні до мінливих ринкових умов, тому питання досягнення та збереження конкурентних переваг сьогодні є дуже важливим та актуальним.

Не минули проблеми ефективного управління конкурентоспроможністю і сучасні заклади освіти в Україні та у всьому світі. Для України інтеграція до світового освітнього простору аспекти оцінки конкурентоспроможності поставила гостро як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Мікрорівнем конкурентоспроможності закладів освіти, в даному випадку, варто вважати регіональні ринки, які визначають базові, доступні, заклади освіти для молоді та суспільства нашої держави, які не мають можливостей, або не мають високого рівня домагань (потреб) для навчання у закордонних ВУЗах.

Процес формування системи освіти в Україні тривав майже сто років і був початком існування цієї системи, його можна вважати періодом виник-

нення освітніх установ. Сучасна освітня система в Україні представлена дошкільною, загальною середньою, професійно-технічною, вищою і післядипломною освітою (аспірантура та докторантура).

Поява комерційних відносин у сфері освіти, формування мережі приватних навчальних закладів спричинила формування ринку освітніх послуг, як системи товарно-грошових відносин, що складаються між суб'єктами освітнього процесу для досягнення визначеної мети, яка функціонує на принципах підприємництва та законах товарного виробництва.

Щодо конкурентоспроможності української освіти на світовому ринку освітніх послуг, то безумовно є її цінова привабливість. Окрім того, що освіта в нас досить дешева за європейськими мірками, вартість життя в Україні також є доступною. В умовах кризи 2015-2016 років, саме цінова детермінанта визначає привабливість, або, інакше кажучи, конкурентну перевагу українських закладів освіти.

Проте, є суттєвий недолік навіть найкращих із наших закладів освіти – наші стандарти освіти не співвідносяться з європейськими, а нерідко – і навпаки: західна освіта не визнається нашими роботодавцями, а це знижує конкурентну привабливість українських закладів у галузі вищої освіти.

Складність виміру конкурентоспроможності закладів освіти обумовлюється саме їх специфікою. Специфіка освітніх послуг полягає в тому, що, на думку багатьох дослідників, вони відносяться до категорії суспільних благ. Надання суспільних благ, а отже, оплату і відповідальність за їх виробництво бере на себе держава. Своєрідною рисою

послуг освіти є неможливість їх безпосереднього грошового виміру. Ціновий механізм часто не в змозі відобразити всіх витрат на виробництво освітніх послуг. Якщо в матеріальній сфері їх порівняно легко виміряти кількісно (у штуках або кілограмах, наприклад) на одиницю продукції, то стосовно до освітніх послуг це важко здійснити. Корисний результат такої послуги може виявитися лише через тривалий час, і його практично можна виміряти лише за допомогою непрямих показників. Хоча на даному етапі планують пов'язати їх вартість з трудомісткістю, тобто поставити залежність у гривнях від кількості робочих годин. Ще одна відмінна ознака освітніх послуг – багатозначність цілей, поставлених перед виробниками цих послуг. Як правило, діяльність освітнього закладу не спрямована явно на досягнення прибутку. Але з іншого боку вище згадані інтереси пов'язані зі зростанням добробуту, який передбачає отримання прибутку, необхідного для забезпечення розширеного відтворення. Таким чином, прибуток не є початково забороненим орієнтиром для установи освіти, але, звичайно, і не зводиться тільки до нього.

Отже, суспільний характер такого блага, як освіта, на нашу думку, обумовлює унікальність процесу оцінки конкурентоспроможності закладів освіти у кожному конкретному випадку.

Ринок освітніх послуг Дніпропетровської області – це система відносин у ринкових умовах, з приводу купівлі-продажу освітньої послуги, яка в силу цього стає товаром. Важливо розуміти, що на даному ринку об'єктом купівлі-продажу виступає не сама освіта, як процес набуття знань, а освітня послуга, що включає в себе комплекс матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для

Таблиця 1

Топ-10 найкращих ВНЗ Дніпропетровської області, 2016 рік

Назва навчального закладу	Місце	Місце у загальному рейтингу	Топ-200 Україна	Webometrics	Scopus	Σ
Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара	1	10	11	24	8	43
НГУ	2	26-27	6	13	87	106
НМАУ	3	40	12	100	45	157
Дніпропетровська медична академія	4	43	51	102	23	176
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна	5	49-50	77	58	60	195
Український державний хіміко-технологічний університет	6	57	111	86	16	213
КНУ	7	73	100	107	37	244
Придніпровська державна академія будівництва і архітектури	8	74-75	79	130	36	245
ДУ імені Альфреда Нобеля	9	97	107	88	125	320
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет	10	131	105	173	113	391

процесу навчання. Ринок освітніх послуг можна розглядати в двох аспектах: як самостійний елемент та як частину ринку праці.

На ринку освітніх послуг Дніпропетровської області на 2016 рік функціонують 25 вищих навчальних закладів.

Згідно інформаційного ресурсу "Освіта.ua" можна уявити рейтинг найкращих вищих навчальних закладів Дніпропетровської області 2016 року у вигляді табл.1.

Уважаємо, що до ринку освітніх послуг можна застосувати теорією М. Портера, відповідно до якої конкуренція в галузі залежить від дії п'яти основних конкурентних сил. Такими силами або конкурентними факторами є: суперництво між існуючими ВНЗ; здатність споживачів відстоювати власні інтереси; здатність постачальників відстоювати власні інтереси; поява нових конкурентів; загроза заміників. Сукупний вплив визначає для інших галузей кінцевий потенціал прибутковості, вимірюваний як довгостроковий показник прибутку на інвестований капітал. Останнє у вищій освіті має специфіку формування людського капіталу, який приносить у довгостроковому періоді доходи окремому суб'єктові, державі. Вищий навчальний заклад при цьому не обмежує свої цілі досягненням прибутковості.

Важливий напрям конкуренції у сфері вищої освіти – міждержавною та приватною її складовими. У науковій літературі та суспільній думці можна зустріти протилежні підходи до співвідношення між цими складовими освітньої галузі: від заяв про те, що приватна освіта як така, що дискредитувала себе, має взагалі вийти з ринку освіт-

ніх послуг до твердження про те, що в ринковій економіці в освіті має домінувати приватний сектор, а частка держави поступово скорочуватися. Однак, поділ на приватну і державну освіту можна вважати дещо умовним, оскільки значна частина державних ВНЗ надає комерційні послуги, а викладачі із державних ВНЗ активно включені в освітні процеси приватних ВНЗ.

Таким чином, теоретичний аналіз деяких аспектів конкуренції вищої освіти приводить до висновків про те, що конкуренція є внутрішньо притаманною освітньому ринку; в умовах конкуренції неминуча поступова реструктуризація галузі, злиття і поглинення, вихід на ринок нових суб'єктів; створення реальної конкуренції не означає виходу держави з освіти.

В умовах відсутності єдиного інструментарію для визначення конкурентоспроможності закладів освіти, на думку авторів, аналіз сил конкуренції кожної з установ, що діє на ринку освітніх послуг Дніпропетровської області можна провести за допомогою таких параметрів: масштаб конкуренції, стратегічні наміри, цілі відносно частки ринку, конкурентне положення, характер дій конкурентів (див. табл. 2 для основних лідерів регіонального ринку).

Отже, виходячи з даних табл. 1 та табл. 2., лідером на ринку освітніх послуг Дніпропетровської області є Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара. Більшість установ, які діють на даному ринку мають регіональне спрямування, і лише одна установа – локальне.

На наступному етапі оцінки нами буде виконано дослідження конкуренції серед основних закладів

Таблиця 2

**Аналіз сил конкуренції ринку освітніх послуг Дніпропетровської області**

№ п/п	Параметри	Характеристика
Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара		
1	Масштаб конкуренції	Регіональний
2	Стратегічні наміри щодо лідерства	Бути лідером
3	Цілі відносно частки ринку	Збереження
4	Конкурентне положення	Лідер на ринку
5	Характер дій кожного конкурента	Захисний
ДВНЗ «Національний гірничий університет»		
1	Масштаб конкуренції	Регіональний
2	Стратегічні наміри щодо лідерства	Бути одним із лідерів
3	Цілі відносно частки ринку	Збільшення
4	Конкурентне положення	Лідер на ринку
5	Характер дій кожного конкурента	Комбінація наступальних і захисних дій
ДВНЗ «Криворізький національний університет»		
1	Масштаб конкуренції	Локальна
2	Стратегічні наміри щодо лідерства	Бути одним із лідерів
3	Цілі відносно частки ринку	Збільшення (агресивне розширення як через поглинання)
4	Конкурентне положення;	Лідер на ринку
5	Характер дій кожного конкурента	Комбінація наступальних і захисних дій

освіти-лідерів за допомогою проведення оцінки ринкової сегментації. Структуру ринку освітніх послуг за 2014-2016 роки можна представити у вигляді табл. 3. Для структурування ринку використано дані про кількість бюджетних місць.

З табл. 3 видно, що у 2014-2016 роках структура ринку освітніх послуг Дніпропетровської області не була стабільною. Найбільша ринкова частка у 2014 році належала ДВНЗ «Національному гірничому університету» (24,86%), а найменша ринкова частка – установі Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара (21,87%). У 2015 році лідерами ринку стали дві установи Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара та ДВНЗ «Криворізький національний університет» з ринковою часткою 25,53%. Найнижчі позиції в цьому році займала установа – ДВНЗ «Національний гірничий університет» (21,28%).

За 2016 – 2014 роки найбільший приріст бюджетних місць спостерігається у Дніпропетровському національному університеті ім. О. Гончара (6,35%), що стало наслідком залучення більшої кількості абітурієнтів у 2016 році.

Найбільше падіння ринкової частки за 3 роки демонструє установа ДВНЗ «Національний гірничий університет» (7,69%), що стало результатом важкої демографічної ситуації в Україні в 90-х роках 20 століття та брак коштів держави.

Для змін ринкових часток можна застосувати індекс Херфіндаля-Хіршмана. Індекс Херфін-

даля – Хіршмана – є найбільш узагальнюючим показником стану ринку, який враховує як кількість підприємств, так і нестабільність їх становища на ринку (табл. 4).

З табл. 4 видно, що згідно отриманих розрахунків, ринок освітніх послуг Дніпропетровської області є висококонцентрованим та тим, що має тенденцію до поширення монопольної влади декількох великих установ (закладів освіти).

Після визначення інтенсивності конкуренції слід зазначити позицію кожного конкурента на ринку, що нами пропонується виконувати за допомогою конкурентної карти ринку. Конкурентна карта ринку – це матриця 4x4, яка базується на використанні перехресних класифікацій розміру та динаміки ринкових часток підприємства по конкретному типу продукції (див. табл. 5).

Отже, з даних табл. 5 видно, що на ринку освітніх послуг домінуючим лідером є Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара, його ринкова частка у 2014-2016 роках поступово збільшується. У цієї установи є потенційна можливість протистояти тиску конкурентів, а для подальшого ефективного функціонування їй необхідно дотримуватись підтримуючої стратегії.

Слабкими конкурентами на ринку освітніх послуг з позиціями 11 та 12 є ДВНЗ «Національний гірничий університет» та ДВНЗ «Криворізький національний університет», відповідно. Вони не володіють значущим становищем на

Таблиця 3

**Структура ринку освітніх послуг Дніпропетровського регіону у 2014-2016 рр.**

Установа	Частки ринку			Відхилення, +/-		
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара	21,87	25,53	28,22	3,66	2,69	6,35
ДВНЗ «Національний гірничий університет»	24,86	21,28	16,90	-3,58	-4,38	-7,96
ДВНЗ «Криворізький національний університет»	22,98	25,53	15,08	2,55	-10,45	-7,90
Інші	30,29	27,66	39,80	-2,63	12,14	9,51
Разом	100	100	100	-	-	-

Таблиця 4

**Оцінка конкуренції на ринку освітніх послуг за допомогою розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана**

Назва установи	Частки ринку			Di, %			Di ^2		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Дніпропетро-вський національний університет ім. О. Гончара	21,87	25,53	28,22	0,22	0,26	0,28	0,0484	0,0676	0,0784
ДВНЗ «Національний гірничий університет»	24,86	21,28	16,90	0,25	0,21	0,17	0,0625	0,0441	0,0289
ДВНЗ «Криворізький національний університет»	22,98	25,53	15,08	0,23	0,26	0,15	0,0529	0,0676	0,0225
Інші	30,29	27,66	39,80	0,3	0,27	0,4	0,09	0,0729	0,16
ІНН	0,2538	0,2522	0,2898	-	-	-	-	-	-

Конкурентна карта ринку закладів освіти Дніпропетровської області у 2014-2016 роках (побудовано авторами)

Ринкова частка / Темп росту Р.Ч.	Лідер	Сильний конкурент	Слабкий конкурент	Аутсайдер
Підприємство, з ринковою позицією, що швидко покращується	1	5	9	13
Підприємство, з ринковою позицією, що повільно покращується	2 Дніпропетровський національний університет ім. О.Гончара	6	10	14
Підприємство, з ринковою позицією, що повільно погіршується	3	7	11 ДВНЗ «Національний гірничий університет»	15
Підприємство, з ринковою позицією, що швидко погіршується	4	8	12 ДВНЗ «Криворізький національний університет»	16

ринку і повинні його покращити за допомогою розробки ефективної стратегії щодо залучення абітурієнтів та формування позитивного іміджу на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, використання класичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання керівництвом закладів освіти є інформативним та повинне стати у нагоді при визначенні стратегічних орієнтирів розвитку ВНЗ та розробки їх загальної стратегії, без якої успішне існування даних суспільних інституцій є неможливим в умовах не тільки економічної, але й суспільно-етичної кризи в Україні.

Для підвищення конкурентоспроможності організацій, які діють на ринку освітніх послуг Дніпропетровської області керівникам ВНЗ необхідно спрямувати свій розвиток на:

- підтримку та формування позитивного іміджу своєї установи;
- реформування сучасної мережі освітніх закладів та їх філій, щоб вона відповідала потребам економіки регіонів, інтеграції освіти і науки та інноваційним технологіям навчання;
- приведення структури ВНЗ у відповідність до потреб ринку праці та світового освітнього простору;
- реалізацію принципу автономності ВНЗ, а також забезпечення розширення частки бюджетного фінансування в першу чергу тих напрямів підготовки, які є визначальними для регіонального розвитку, а також потреб інноваційного розвитку економіки;
- стимулювання розвитку освіти шляхом збільшення фінансування та реалізації регіональних стратегічних програм розвитку [4];
- розширення напрямів підготовки фахівців та залучення висококваліфікованих кадрів для їх навчання (доктори наук, професори із високим

рейтингом цитованості не тільки в межах України, але й у Європі);

- впровадження сучасних інструментів управління закладами освіти, заснованих на стратегічному плануванні основних показників діяльності та використанні практик прогнозування при розробці планів та програм;

- демократизацію освіти та підвищення ролі студентського самоврядування в управлінні закладами освіти;

- розробку організаційної культури, заснованої на принципах патріотизму.

Впровадження даних заходів допоможе вийти ринку освітніх послуг на новий рівень, забезпечити себе достатньою кількістю абітурієнтів, а державі отримати висококваліфікованих спеціалістів відповідно до вимог регіонального ринку Дніпропетровської області.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини : [навч. посібник] / І. В. Амеліна, Т. Л. Попова, С. В. Владимиров. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 256 с.
2. Мудра О. В. особливості взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці / О. В. Мудра // Економіка. – 2012. – № 5 (119). – С. 35–40.
3. Безгласная Е. А. Проблемы обеспечения конкурентоспособности вузов и стратегии их деятельности в условиях региональной конкуренции / Е. А. Безгласная // Некоторые аспекты социодинамики сферы образования в современном российском обществе. – М. : Московский общественный научный фонд, 2000. – С. 20–26.
4. Гращенко І. С. Аналіз ринку освітніх послуг в Україні [Електронний ресурс] / І. С. Гращенко, Т. А. Сидоренко // Технології та дизайн. – 2014. – № 1. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_9).
5. Вузи Дніпропетровщини в 2016 отримали держзамовлення на 15 тисяч першокурс-

ників [Електронний ресурс] // Путівник по Дніпропетровщині – інформація про Дніпропетровську область. – Режим доступу : <http://www.tourdnepr.com/content/view/15714/15641>.

6. Кулик О. Управління якістю надання освітніх

послуг загальноосвітніми навчальними закладами на основі інформаційних технологій [Електронний ресурс] / О. Кулик // Нова педагогічна думка. – 2013. – № 3. – С. 79–83. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\\_2013\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2013_3_25).

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### CORPORATE CULTURE AS FACTOR OF REALIZATION OF STRATEGY OF ENTERPRISE

*У статті розглянуто роль корпоративної культури в реалізації стратегії підприємства. Обґрунтовано необхідність цілеспрямованого управлінського впливу на формування корпоративної культури в системі стратегічного менеджменту. Основними проблемами при використанні корпоративної культури як інструменту реалізації стратегії підприємства визначені методи її оцінки та формування у взаємозв'язку із обраною стратегією та визначення критеріїв оцінки відповідності корпоративної культури стратегії, що реалізується.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, стратегія, стратегічне управління, зміни, ефективність.

*В статье рассмотрена роль корпоративной культуры в реализации стратегии предприятия. Обоснована необходимость целенаправленного управленческого воздействия на формирование корпоративной культуры в системе стратегического менеджмента. Основными проблемами при использовании корпоративной куль-*

*туры как инструмента реализации стратегии предприятия определены методы ее оценки и формирования во взаимосвязи с выбранной стратегией и определение критериев оценки соответствия корпоративной культуры реализуемой стратегии.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, стратегия, стратегическое управление, изменения, эффективность

*In the article the role of corporate culture is considered in realization of strategy of enterprise. The necessity of purposeful administrative influence is reasonable on forming of corporate culture in the system of strategic management. By basic problems at the use of corporate culture as to the instrument of realization of strategy of enterprise certain methods of her estimation and forming at intercommunication with select strategy and determination of criteria of estimation of accordance of corporate culture of strategy that will be realized.*

**Key words:** corporate culture, strategy, strategic management, change, efficiency.

УДК 658:330.87

**Третьякова О.В.**

старший викладач кафедри менеджменту і соціальної роботи  
Комунальний вищий навчальний заклад  
«Інститут підприємництва «Стратегія»  
Дніпропетровської обласної ради»

**Постановка проблеми.** Стабільний розвиток підприємства протягом довготривалого відрізка часу стає можливим лише за умов визначення чітких цілей такого розвитку та шляхів їх досягнення, що є змістом стратегічного управління підприємством. Стратегічне управління – це таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє підприємству виживати та досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління, як і будь-яке інше, виконує функції планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Планування у рамках стратегічного управління здійснюється шляхом стратегічного планування, формулювання стратегії підприємства. Виконання решти функцій – це безпосередньо реалізація обраної стратегії. Використовуючи значні надбання тео-

рії і практики в цій сфері, стратегічне планування на вітчизняних підприємствах є досить розвиненим. У той же час, реалізація стратегії підприємства може стикатися з проблемами, витоки яких нарівні із іншими полягають у неспроможності керівництва належним чином залучити потенціал підприємства, особливо людський потенціал, до процесу реалізації його стратегії. Тобто мова йде про невідповідність корпоративної культури та стратегії.

У такому випадку з'являються три альтернативи дій: 1) ігнорувати невідповідність корпоративної культури стратегії та продовжувати намагання реалізувати її без культурного втручання; 2) змінити, або скорегувати стратегію у відповідність із існуючою корпоративною культурою; 3) сформувати корпоративну культуру, що відповідатиме обраній стратегії підприємства.

У випадку, коли невідповідність стратегії та корпоративної культури стає очевидною, перша альтернатива навряд чи принесе успіх підприємству, оскільки ігнорування дисбалансу не призведе до його зникнення, а очікування того, що ситуація