

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

Г. В. Строкович

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник
для вищих навчальних закладів

Харків

Видавництво НУА

2011



НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Видавництво НУА

УДК 658.012.2 (075.8)

ББК 65.290я73-2

С 86

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства

Народної української академії.

Протокол № 5 від 06.12.2010

Р е ц е н з е н т и: д-р екон. наук *Т. С. Пічугіна*

(Харківський державний університет харчування та торгівлі);

д-р екон. наук *О. Є. Попов*

(Харківський національний економічний університет);

д-р екон. наук *П. Г. Перерва*

(Харківський національний технічний університет «ХПІ»)

Строкович Ганна Віталіївна

С86 Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.

Видання є фундаментальною складовою методичного забезпечення курсу «Стратегія підприємства». Розглянуто теоретичні та методичні засади розробки стратегії підприємства.

ISBN

УДК 658.012.2 (075.8)

ББК 65.290я73-2

ISBN © Народная украинская академия, 2011

ВСТУП

У даний час здійснення процесу розробки і адаптації стратегії підприємства набуває великого значення. Це пояснюється параметрами правового регулювання діяльності підприємств, зокрема податкового, зовнішньоекономічного, митного, інвестиційного законодавств, які постійно змінюються. Крім того, до теперішнього часу актуальною для підприємств є проблема неплатежів, а отже, і зниження фінансової стійкості, що негативно позначається на їх функціонуванні. У зв'язку з цим виникає необхідність у виявленні чинників, що впливають на розвиток підприємств, їх оцінці, плануванні подальших дій як господарських суб'єктів в цілому, так і окремих його підрозділів.

Метою курсу «Стратегія підприємства» є надбання студентами необхідних теоретичних знань, методичних підходів і практичних навичок розробки стратегії підприємства.

Завданням курсу є вивчення методології розробки стратегії підприємства і вибору стратегічних альтернатив; придбання навичок стратегічного мислення і практичного застосування методологічного апарату дисципліни; оволодіння методом аналізу кейсів, навичками аналітичного обґрунтування вирішення стратегічних проблем.

В процесі навчання студенти одержують необхідні знання під час лекційних занять, а також виконують ряд практичних завдань. Найбільш складні питання розглядаються і обговорюються під час семінарських занять.

Необхідним елементом успішного засвоєння учбового матеріалу курсу «Стратегія підприємства» як для очної, так і для заочної форм навчання є робота зі спеціальною економічною літературою, законодавчими і нормативними актами з питань регулювання діяльності господарських суб'єктів.

У процесі вивчення курсу слухачам необхідно засвоїти наступні ключові питання:

- суть стратегії, класифікацію стратегій;
- принципи формування стратегій;
- складові виробничої системи;
- макро- та мікросередовище підприємства;
- компоненти економічної стратегії;
- сили конкуренції;
- механізм вибору оптимальної стратегії підприємства.

У результаті вивчення курсу слухачі повинні уміти:

- формувати матрицю стратегічних ресурсів підприємства;
- визначати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на конкурентні переваги підприємства;
- розраховувати конкурентний статус підприємства;
- визначати стратегічний потенціал підприємства;

- виявляти компоненти стратегії підприємства;
- оцінювати ступінь нестабільності зовнішнього середовища і розробляти заходи з її мінімізації;
- розробляти корпоративну стратегію підприємства;
- використовувати різні методи вибору стратегії підприємства.

З метою покращання засвоєння учбового матеріалу курсу студентам необхідні теоретичні знання і практичні навички в області загальної економічної теорії, економіки підприємства, організації виробництва, фінансів, планування діяльності підприємств, внутрішнього економічного механізму і т. ін.

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції

«Чеширській кіт, – почала вона (Аліса), – чи не будете Ви так люб'язні підказати мені, яким чином краще вийти звідси». «Це залежить від того, куди Ви бажаєте потрапити», – сказав Кіт.
Люїс Керрол

1. Суть та класифікація стратегій підприємства, етапи їх розробки.
2. Концепції формулювання стратегій.
3. Еволюція та поняття стратегічного планування.

1. Суть та класифікація стратегій підприємства, етапи їх розробки

Необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій компаній, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах. Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток компаній; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства.

Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати.

Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації.

Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави.

Поняття стратегії узяті з армійського лексикону, де воно означає «план дій в конкретній ситуації». Це поняття увійшло і до лексикону ділового управління: з'явилися терміни «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення».

У інших трактуваннях стратегія розглядається як план, маневр, позиція, погляд в майбутнє. Представляється, що все це можна розглядати як елементи стратегії. А найбільш узагальненим формулюванням може бути наступне: стратегія підприємства є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів компаній. Її мета – добитися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать підприємству високу рентабельність.

Стратегія підприємства – це ідеологія розвитку, якісної конкретизації у вигляді орієнтирів і станів підприємства, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Загальна схема технології розробки стратегії підприємства

Поняття «стратегія підприємства» тісно корелює з поняттям «потенціал підприємства», яке можна визначити як сукупність тих стратегічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, що визначають можливості, обмеження і перспективи діяльності підприємства. Важливою складовою потенціалу підприємства є наявність його конкурентних переваг: інновацій, інтелектуального ресурсу, ринкового ресурсу продукту, нематеріальних активів (патентів, ліцензій).

У найбільш широкому сенсі потенціал підприємства визначає його можливості і перспективи роботи в конкретному сегменті ринку. При дослідженні потенціалу необхідно мати на увазі першочерговість аналізу потенціалу по відношенню до аналізу ринку його діяльності.

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю обліку безлічі динамічних, нечітких, не завжди нормалізованих цілей і орієнтирів, виникає можливість формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

Відмітні риси стратегії великих і середніх підприємств можна сформулювати таким чином:

- стратегія не завершується її негайною реалізацією;
- стратегія використовується для розробки конкретних стратегічних проектів методом потоку;

- стратегія не потрібна, коли бажане досягнуте;
- не можна передбачити всі альтернативи;
- успішне використання стратегій вимагає зворотного зв'язку;
- для вибору проектів застосовуються стратегії і орієнтири, які є взаємодоповнюючими.

Успіх стратегії – у внутрішніх можливостях підприємства: функціональних (НДДКР, маркетинг, виробництво) і загальноуправлінських (система управління, кадри, тощо).

Стратегія підприємства – складний комплексний інструмент регулювання, який може класифікуватися з урахуванням ряду принципів, зокрема:

- стратегій ринкової поведінки підприємства (активного розвитку, адаптаційної стабілізації);
- стратегій, що враховують відмінності в тенденціях організаційного розвитку і ресурсного забезпечення (інтеграційні стратегії, стратегії орієнтовані на диференціацію);
- функціональних стратегій підприємства як складових елементів загальної стратегії (маркетингової, фінансової, продуктової стратегії, стратегії змін (розвитку), кадрової стратегії).

Це один з варіантів виділення класифікаційних принципів і видів стратегій, який може модифікуватися і доповнюватися.

Аналіз стратегій, що реалізуються рядом зарубіжних і вітчизняних підприємств, дозволяє класифікувати ці стратегії з погляду їх поведінки на ринку: це стратегії активного розвитку і експансії та стратегії адаптаційної стабілізації (або виживання).

Стратегія розвитку й експансії орієнтована на досягнення наступної основної мети: збільшення обороту, збільшення частки ринку, розширення підприємства, досягнення позитивної динаміки. Реалізація цієї стратегії пов'язана з поглинанням конкуруючих компаній, з експансією, залученням нової клієнтурі і з розробкою нових продуктів. Особлива увага при цьому приділяється зміцненню капітальної бази, для чого окремо розробляється стратегія формування капіталу.

На рис. 1.2 представлено дії і підходи, що відображають загальну стратегію підприємства. Оскільки багато з них видно зі сторони, велика частка стратегій підприємства може бути визначена з його дій і організаційних заяв. Але існує і певна частина стратегій, прихована від оточуючого середовища, – це ті кроки, які менеджери лише розглядають, але вони не розголошуються до настання певного моменту.



Рис. 1.2. Елементи стратегії підприємства [40, с. 25]

2. Концепції формування стратегій

Формування стратегії вважається одним з головних компонентів системи стратегічного управління і передбачає вивчення особливостей процесу створення окремих стратегій. Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегії є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають всі компоненти процесу стратегічного управління.

Залежно від ступеня визначеності цілей, завдань і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань зі специфіки функціонування об'єкта управління можна виділити декілька способів розробки стратегій (рис.1.3).

Знання логіки підприємництва в галузі, структури виробництва, логіко-причинних зв'язків	Повні, визначені	Стратегії, створені шляхом компромісу 3	Стратегії, обґрунтовані і сплановані 4
	Неповні, невизначені	Стратегії, сформульовані «натхненням» 1	Стратегії, які базуються на здоровому глузді 2
		Невизначені через відсутність згоди	Визначені, засновані на згоді
	Цілі, завдання, бажані результати розвитку підприємства		

Рис.1.3. Методи формування стратегій [43]

Кожний з наведених підходів має свої особливості.

1. Ситуація, коли спочатку невідомо, що і як слід зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. У таких умовах велике значення має досвід і знання керівника.

2. Ситуація, коли відомо, що робити, проте незрозуміло як. Тут використовується метод проб і помилок, експерименту, який вимагає залучення висококваліфікованих експертів.

3. У оцінці ситуації, визначенні напрямів розвитку відсутня загальна згода, але є досвід володіння науково-методичним і прикладним інструментарієм досягнення мети. Особливу увагу необхідно приділяти досягненню згоди.

4. Для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення застосовується весь інструментарій ЕММ, системного аналізу, планування,

підтримки, контролю і т.д. Передбачається залучення фахівців різних спеціальностей, відпрацювання конкретних процедур і взаємозв'язків.

Кожний з цих підходів застосовується залежно від ситуації і рівня підготовки керівників підприємства до стратегічної діяльності і сприяє формуванню більш-менш обгрунтованої стратегії.

Про можливість застосування різних підходів при розробці стратегій писав Г. Мінцберг, який описував три основні моделі:

1. Планову – стратегія розробляється, виконується і оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів виявляють можливі результати і знаходять найбільш ефективний спосіб досягнення мети.

2. Підприємницьку – застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах.

3. «Навчання на досвіді» – використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабоконтрольованим; велику роль грає керівник-підприємець [43].

Перераховані моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, який відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосування широкого спектру формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна підрозділити на дві групи:

«раціоналістичну» – пропагують підхід, який базується на плановому ухваленні рішень і обумовлює виникнення альтернативних структур «стратегічної підсистеми підприємства»;

«поведінкову» – пропагують підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому – швидка реакція на проблеми, які виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин [43].

Взагалі, важко переоцінити роль керівника і вищого управлінського персоналу в розробці стратегії. Так, залежно від участі керівників і виконавців, А. Томпсон розрізняє такі підходи:

1. Одноосібний підхід. В цьому випадку керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що працює він один, але керівник – остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше плановим або іншим відділам. Результатом може бути написання планів, які ніхто і ніколи не виконує.

3. Підхід, побудований на співпраці. Це проміжний підхід, коли разом з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цій основі можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, терміном і взаємодією виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції. Зміст цього підходу – в залученні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуненні ідей, пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення поставленої мети. Формулювання стратегій здійснюється за допомогою майбутніх виконавців [40].

Практика процвітаючих підприємств свідчить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш-менш обґрунтованих планів, які мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди здійснюється процес планування, проте ступінь його розвитку визначається особливостями самого підприємства.

Отже, стратегія – це процес, в якому враховуються всі аспекти зовнішнього і внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія – планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які потрібно реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

3. Еволюція та поняття стратегічного планування

Поетапно процес реалізації стратегії описується в стратегічних планах. Система планування у цьому процесі поступово трансформувалася, що було зумовлено розвитком систем управління підприємствами. Видокремлюють такі етапи:

– поточне планування та бюджетування, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно. Ознаки: управління відхиленнями, короткостроковість планів, внутрішня спрямованість, підприємство - замкнута система; орієнтація на поточну прибутковість;

– екстраполяційне планування, характеризується досить високими темпами розвитку товарних ринків, високою передбачуваністю подій на них. Ознаки: довгострокове планування, планування від досягнутого рівня до зростання, екстраполяційні прогнози які базувалися на формуванні трендів, зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство – відкрита система; спрямованість плану – як на поточну, так і на стратегічну прибутковість;

– стратегічне планування – зумовлено зростанням вимог споживачів до товарів та послуг. Ознаки: відхід від уявлення, що майбутнє має бути кращим за минуле; концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю планів; планування - довгострокове; основний принцип планування: йти від майбутнього до сучасного; поява стратегічного мислення: зосередженість на зменшенні загроз зовнішнього середовища і

використання його можливостей; спрямованість - завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому;

– стратегічне управління, характеризується створенням низки систем стратегічного управління, які дозволяють підприємству відповідно реагувати на зміни як зовнішнього, так й внутрішнього середовища. Ознаки: підприємство це «відкрита» система; посилення турбулентності зовнішнього середовища; розробка заходів щодо мінімізації негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування соціальної відповідальності підприємства [34].

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає найбільш прийнятну схему, яка, з одного боку, є переліком необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого – передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витратити час на складні процедури планування.

Таким чином, стратегічне планування – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення і здобуття необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому. Система стратегічного планування не покладається на «природний перебіг» подій в досягненні успіху, а базується на системі планів, які надають можливість перетворити цілі і стратегії на реальні досягнення. Найбільш складною проблемою є розуміння того, яким повинен бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту і структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які, залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих або інших сторонах цього явища.

Існує досить багато визначень стратегічного плану, які допомагають розкривати його особливості:

- схема, яка пов'язує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент обліку і подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, яке забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства;
- «путівник», який підприємство розробляє для себе, щоб йти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»;
- відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;
- уявлення керівника про майбутній стан об'єкту управління і шляхи досягнення цього майбутнього стану, відображене в документах певної форми;
- підприємницький план, який націлює підприємство на правильний шлях в певний час;
- інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, який надає можливість зв'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп і осіб.

Стратегічний план повинен бути:

- інструментом формування, документального оформлення і впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства; обмеженим за термінами, орієнтованим в майбутнє, що визначає витрати;
- гнучким, реагуючим на зміни в середовищі;
- чітким, ясним, легким для сприйняття;
- легким для пояснення і можливим для виконання.

Стратегічний план не повинен бути:

- п'ятирічним планом розвитку для кожного без виключення підприємства;
- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих, ресурсних і ринкових показників;
- трактатом з бізнесу або історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів і інструментів щодо їх обліку, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності.

Стратегічний план має декілька «зрізів»:

- «часовий» – передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш-менш тривалими щодо загальної системи стратегічного планування);
- інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- і короткострокові плани і бюджети;
- «функціональний» – визначає напрями і темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво і тому подібне);
- «ресурсний» – визначає потреби і можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- «виконавчий» – вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що надає можливість побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, яка відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і передбачає необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднаних декількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожен розділ може мати вид розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти і програми, орієнтовано на розвиток підприємства, і в цих умовах – на продовження його «життєвого циклу». Потрібно відмітити, що навіть в умовах стагнації або кризи необхідно розробляти стратегічні плани, які покликані вирішити найбільш важливі проблеми в роботі підприємства і, залежно від його стану, перевести його від стагнації до розвитку або (у разі відсутності перспектив) ліквідувати з

найменшими витратами для власника.

На рис. 1.4 представлено загальну структуру стратегічного плану, який за змістом відповідає суті «стратегічного набору».



Рис. 1.4. Загальна структура стратегічного плану підприємства

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна відокремити план залучення нових споживачів (СЗГ) і підтримку контактів з наявними в СЗГ споживачами; на цій підставі формуються плани

розподілу і реклами, товарообігу, реалізації і руху готової продукції. У свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків, тощо.

Так, план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції складається за окремими видами продукції, які передбачаються до випуску. При цьому потрібно оцінити вплив таких складових: рівень стабільності ринку; конкурентна позиція підприємства на ринку; потенціал інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДДКР і так далі.

Із самого початку стратегічне планування набуло форми системи «прогнозування – програмування – бюджетування», в якій відображено спадкоємність планових документів, різних за термінами розробки і виконання. Ця достатньо поширена система продемонструвала свою ефективність у Пентагоні. У СРСР була спроба повторити цей позитивний досвід в 1979 р., коли постановою «Про вдосконалення планування і підвищення ефективності виробництва і якості роботи» впроваджувалася подібна система «прогноз – програма – план». Деякі автори досліджували цю систему, але повністю вона застосована не була через вплив об'єктивних і суб'єктивних факторів. В той же час цільові комплексні програми були прикладом стратегічної діяльності на макро- і мікрорівні радянської економіки.

Незважаючи на велику кількість спільних рис (цільова спрямованість, тимчасові характеристики, необхідні для їх здійснення, вірогідний характер результатів, високий рівень витрат на дослідження і розробку, тощо), стратегічні плани і програми – це не одне і те ж (табл. 1.1).

Окремо слід акцентувати увагу на відмінностях стратегічних програм і проектів. Перш за все, це орієнтація програм на досягнення «мети розвитку» (наприклад, підвищення конкурентоспроможності або соціального розвитку колективу), а проектів – на «цілі досягнення» (наприклад, створення нового продукту, виробництва, технічної системи).

Стратегічна програма – це координуючий документ, який є економічно і науково обґрунтованою системою зв'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних і організаційно-господарських заходів, узгоджених щодо термінів, виконавців (співвиконавців) і забезпечених необхідними ресурсами.

Програма складається з певних програмних заходів.

Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, направлена на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети за допомогою «дерева цілей»), для виконання якого обґрунтовані і встановлені виконавці (співвиконавці), терміни і необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань і дій, яка має системні характеристики щодо взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення фахівців певного профілю.

Відмінності стратегічних планів від програм

Характеристики	План	Програма (проект)
Мета	Багато цілей	Єдина мета
Проблеми, які розв'язуються	Комплекс проблем, які можна вирішити в плановому періоді	Єдність проблеми, яка розв'язується
Термін розробки і виконання	Згідно прийнятій системі планування на підприємстві (5 років, 2+1+2 роки, 2+1 рік, поточні, бюджети і тому подібне)	Необхідні для досягнення мети, етапи виконуються системою планування на підприємстві
Структура планового документа	Єдина для всього об'єкту для якого розробляється план	Визначається характером проблеми, яка розв'язується
Органи управління (розробки і контролю)	Що є в наявності	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадовців	Головний виконавець – ініціатор програми із залученням зацікавлених співвиконавців
Фінансове забезпечення	Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів згідно певних пріоритетів	Залежно від типу програми (проекту)
Ресурсне забезпечення	Діюча система матеріально-технічного забезпечення, розподіл наявних матеріально-технічних ресурсів між розділами планів згідно певних пріоритетів	Залежно від типу програми (проекту)

Стратегічна програма (проект) матиме найвищий результат, якщо програмні заходи, передбачені для виконання програми, характеризуватимуться цілісністю, тобто матимуть обґрунтовані зв'язки, порядок здійснення і взаємодоповнюватимуть один одного.

Характеристики стратегічної програми – це набір визначених для програми кількісних і якісних ознак, особливостей, властивостей, які пов'язані з процесом досягнення мети програми і оцінкою результатів її виконання.

Щоб кількісно і якісно виразити характеристики програми, що фіксують стан об'єкту управління в процесі реалізації її, використовують різноманітні кількісні і якісні показники, які конкретизують прогнозні оцінки розвитку об'єкту, для якого розробляється програма.

Доцільно виділяти такі програми дій:

1) направлені на контрольовані внутрішні чинники:

- програма автоматизації праці;
- програма зниження витрат;
- програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів;
- програма введення днів «ефективності» для залучення працівників до

процесу вдосконалення виробництва і тому подібне;

2) направлені на зовнішнє середовище:

– програма створення страхових запасів з використанням іноземних джерел ресурсів;

– програма формування банків стратегічної інформації;

– програма рекламної акції підприємства для виведення на ринок нової продукції;

– організація СГЦ і підписання договору з великими оптовими базами в одній з країн СНД.

Стратегічні програми будь-якого змісту реалізуються через систему стратегічних, поточних і оперативних планів.

Аналогічно можна розглядати проекти:

1) направлені на внутрішнє середовище:

– проект створення нового виду продукції;

– проект освоєння процесу комплектування складних технічних пристроїв з імпортих складових з поступовим перенесенням виробництва деяких з них на власні виробничі потужності;

– проект розробки нової технологічної лінії, тощо;

2) направлені на зовнішнє середовище:

– проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів;

– проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів;

– проект створення торгової мережі і тому подібне.

Тільки взаємозв'язана система стратегічних, поточних і оперативних планів надає можливість здійснити необхідні перетворення на підприємстві. На рис. 1.4 показано схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів і відмінності в їх змісті.

Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення і коректування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей і завдань, а також заходів щодо їх досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних установок. На цій підставі можна стверджувати, що повинні існувати поточні, оперативно-тактичні ретельно пророблені плани, і бюджети, без яких неможливий розвиток підприємства.

розмір фіксується в бюджетах, за допомогою цього визначається відповідальність менеджерів за виконання тих або інших робіт.

Бюджетні пропозиції формуються на підприємстві на різних рівнях. Будь-який підрозділ організації може скласти свій бюджет, який нерідко розглядається як своєрідний план-договір між менеджерами різного рівня, де їх завдання, обов'язки і відповідальність перетворюються в конкретні дії, які потрібно реалізувати в майбутньому протягом певного періоду.

У загальному вигляді процес бюджетування складається з таких етапів:

- загальні цілі (зокрема обсяги продажу);
- підготовка відділами і підрозділами оперативних кошторисів;
- аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій у відділах;
- підготовка загальних бюджетів з постатейним обліком ресурсів і використанням фондів.

Можливості виконання певного обсягу робіт, передбачених стратегічними планами, визначаються наявними ресурсами (або тими, які може залучити підприємство в плановому періоді), а також кошторисами витрат, необхідних для виконання цих робіт.

При складанні кошторису потрібно оцінити (і виконати розрахунки за різними варіантами) вплив таких чинників:

- можливі інтервали зміни окремих видів витрат, зумовлених змінами на ринку;
- варіанти постачання сировини і матеріалів з різних джерел;
- застосування різних методик планування витрат на виробництво.

Варіанти розвитку подій і розподілу ресурсів між окремими напрямками відображені в системі альтернативних планів.

Альтернативні плани – це заздалегідь зпрогнозовані і кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які повинне здійснити підприємство, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (у разі зміни параметрів макро- і мікросистем, в умовах кризи, тощо).

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному і операційному. Ознакою цих планів є те, що вони намагаються дати відповідь на питання: «Що буде, якщо?..». Так, підприємство планує створити наступного року 10 нових збутових точок, для чого розроблено основний план. Проте, беручи до уваги різні обставини, потрібно розробити, щонайменше, ще два варіанти плану: для негативного (на підставі песимістичного прогнозу) і сприятливого (на підставі оптимістичного прогнозу) розвитку подій. У першому випадку (при зростанні інфляції, падінні життєвого рівня населення, а також збільшенні неплатежів, тощо) підприємство може розраховувати на забезпечення ефективної діяльності не більше 2–3 додаткових торгових точок (можливо, і не потрібно орієнтуватися на збільшення обсягів продажу і відкриття нових точок). У другому випадку (при зниженні інфляції і спаду виробництва, стабілізації або підвищенні життєвого

рівня) підприємство може сподіватися на те, що навіть 15 нових торгових точок зможуть ефективно функціонувати, підвищивши загальні характеристики роботи підприємства за рахунок активнішої діяльності на ринку. Обидва випадки повинні бути оформлені у вигляді альтернативних планів із всіма необхідними обґрунтуваннями і розрахунками.

Процес розробки альтернативного плану містить такі етапи:

1. Розробка (вибір) методики формування альтернативних планів.
2. Ідентифікація можливих подій (оцінка вірогідності їх настання), які впливають на зміст і часові характеристики плану.
3. Розрахунки техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, що мають високу вірогідність.
4. Оцінка результатів, одержаних після закінчення плану, або перехід до альтернативного плану.
5. Моніторинг ситуації, контролінг діючих планів і, у разі потреби, введення альтернативного плану.

Систему планів підприємства доповнюють одноразові, постійно діючі організаційні плани, технологічні схеми прийняття рішень.

Одноразові плани розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони можуть існувати також у вигляді завдань, програм або проектів. Програма, як правило, розробляється для вирішення складної проблеми з достатньо великою кількістю співвиконавців. Проект, як правило, створюється для менш складних, тривалих і масштабних проблем, які можна описати в термінах «досягнення цілей». Для забезпечення їх виконання необхідно розробляти обґрунтовані одноразові плани, що є етапами на шляху досягнення цілей.

Постійно діючі плани розробляються для таких типів діяльності, які повторюються через певні відрізки часу.

Технологічні схеми ухвалення і узгодження рішень – це постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи і процедури ухвалення і виконання типових рішень для існуючої організації.

Технічні процедури щодо розробки планів програм і проектів – це стандартні, постійно діючі плани, в яких визначено послідовність етапів розробки і узгодження планів, проектів і програм різних типів.

Процес розвиненого планування передбачає наявність «плану розробки плану», який надає можливість в значній мірі уникнути випадковостей, свідомо сформувавши плани подальшої діяльності підприємства. У «плані розробки плану» встановлюється порядок здійснення робіт з визначенням змісту інформації, яку слід надати окремим виконавцям в певні терміни з метою формування загального стратегічного плану підприємства. У табл. 1.2 наведено послідовність розробки плану, в якому в загальному вигляді представлено деякі види робіт.

Послідовність розробки стратегічного плану підприємства

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, який надає інформацію
Січень – березень	Прогнози і сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ стратегічного аналізу
Травень – червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень – липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу
Червень – липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переоснащення, реконструкція діючого виробництва або покупка нового виробництва)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
Серпень – вересень	Аналіз джерел фінансування і прогноз інвестицій; розробка прогнозного бюджету	Фінансовий відділ
Жовтень – листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників; розробка поточних планів наступного року	Відділ стратегічного планування
Листопад – грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів; розробка організаційних планів (планів-графіків)	Найвищі органи управління підприємства разом з відділом стратегічного планування і виконавцями

Окреме місце займають так звані організаційні плани, які є сполучною ланкою між процесами планування і виконання планів.

Організаційні плани є постійно діючими. У них описані правила і процедури виконання окремих видів діяльності, які існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями і т. д.).

Розробка стратегій по окремих напрямках діяльності – процес, в якому беруть участь лінійна і функціональна ланки підприємства залежно від типу ОСУ (розподіли повноважень і рівня самостійності окремих напрямів і наявності управлінського апарату, який здійснює керівництво діяльністю окремого напрямку). Доцільно призначати лінійного керівника, який відповідає

за окремий напрям виробничо-збутової діяльності, а також, залежно від обсягів управлінської праці, – функціональних посадовців або ланок, тобто формувати виробничо-управлінській підрозділ і ланку. Керівник і функціональні фахівці (якщо такі призначені) визначають цілі для підрозділу, який відповідає за певний напрям діяльності, стратегії і їх виконання.

При цьому на забезпечуючі стратегії (ресурсні і функціональні) безпосередньо впливають лінійні керівники відповідальних функціональних підрозділів. Вони делегують повноваження щодо розробки цих стратегій своїм підлеглим, які працюють на певних ділянках. Одночасно передаються параметри загальних (для даного підрозділу) стратегій і повноваження щодо розробки відповідних планів (або їх розділів). Організаційні плани розробляються для забезпечення виконання основних планів.

За допомогою організаційних планів забезпечується залучення співвиконавців до реалізації стратегічних планів, тому чим раніше буде зроблене «підключення» виконавців до процесу планування, тим більш активну участь вони братимуть у виконанні запланованих робіт.

Контрольні питання і завдання

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок таких категорій, як «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічне мислення».
2. Суть поняття «стратегія» і її класифікація.
3. Основні етапи формування стратегії.
4. Які дії або підходи характеризують організацію, в якій Ви працюєте (вчитесь)?
5. Охарактеризуйте підходи до формулювання стратегій. Яким чином формулюється стратегія в організації, в якій Ви працюєте (вчитесь)?
6. Які моделі формування стратегій запропонував Генрі Мінцберг?
7. Охарактеризуйте два основні напрямки в стратегічному управлінні. Вкажіть їх переваги і недоліки.
8. Яку участь в процесі розробки стратегії бере керівник?
9. Суть стратегічного плану і аспекти його розробки.
10. Відмінності стратегічних планів і програм.
11. Розробіть укрупнений стратегічний план для організації, в якій Ви працюєте (вчитесь).

Література

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – С. 256–269.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – С. 290–298.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка». – 2006. – С. 3–25.
4. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політех. ін-т". – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III.; пер. с англ., 12-е изд. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. – С. 32–58.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 416–431.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева., – К.: Максимум, 2003. – 317 с.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – С. 17–31.
3. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества, Роберт Каплан, Дэйвид Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, – 2010. – 368 с.

Тема 2. Формування місії та системи цілей підприємства

Не буває справи, заплутаної настільки
щоб її ядро не можна було вилущити в небагатьох словах.

Отто фон Бісмарк

1. Стратегічне бачення і місія підприємства.
2. Характеристика системи цілей підприємства.

1. Стратегічне бачення і місія підприємства

Основне питання щодо стратегії підприємства, яке ставить собі керівник вищої ланки, звучить так: «Як ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти?» Для того, щоб чітко і обґрунтовано відповісти на нього, менеджер повинен ясно уявляти собі характер діяльності свого підприємства на сьогодні і в майбутньому, а також продумати можливі потреби підприємства на 5–10 років вперед. Його відповідь на питання: «Хто ми, що ми робимо і куди прямуємо?» визначить курс, який повинне узяти підприємство, і допоможе зробити індивідуальність. Те, що підприємство збирається робити і чим воно хоче стати, в загальному сенсі є призначенням (місією) підприємства. Встановлюючи місію, менеджер визначає сферу діяльності підприємства, а також ті послуги, які воно надаватиме своїм клієнтам. Менеджеру необхідно стратегічно продумати сферу діяльності підприємства. Все це повинно супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку підприємства. Саме те, що бачиться менеджеру щодо місця його підприємства на ринку, і є стратегічним баченням. Розвиваючи і декларує місію та стратегічне бачення, менеджер знайомить співробітників з сенсом, метою і переконливо пояснює напрями майбутнього розвитку. Деякі приклади місії підприємства і формулювання стратегічного бачення представлені на рис. 2.1.

Будь-яке підприємство не може ефективно функціонувати, якщо воно не має цільових орієнтирів, основних напрямів його розвитку. Ці орієнтири визначають основні пріоритети подальшої діяльності господарюючого суб'єкта.

Вироблення місії і відповідних цілей – найважливіша частина стратегічного управління будь-якої організації. При цьому звичайно виділяють загальну ціль, яку визначають як місію, і конкретні цілі нижчого рівня.

Поняття «місія» прийшло з англійської мови і в перекладі означає «мету». У вітчизняній управлінській теорії і практиці в певному контексті уживається саме термін «місія», а не мета.

У англійській мові існує чотири слова для позначення поняття «мета»:

aim – мета, намір;

goal – мета, завдання, місце призначення;

target – мета, завдання, мішень, план;

mission – мета, призначення, покликання, доручення.

Всі ці слова мають один і той же загальний сенс – «мета», проте мають і невеликі смислові відмінності.

The Saturn Division of General Motors

Поставляти на ринок автомобілі, які розроблено і виготовлено підприємствами в США, що є світовим лідером в якості, витратах і ступені задоволення клієнтів. Досягається це шляхом інтеграції людей і технологій, комерційних систем, а також за рахунок передачі знань, технологій і досвіду в рамках General Motors.

American Red Cross

Наша місія – покращувати умови життя людей, піклуватися про людей, допомагати їм уникати критичних ситуацій і справлятися з ними.

Eastman Kodak

Стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні.

McCaw Cellular Communications

Створити надійну бездротову мережу, яка дозволила б людям, зберігаючи свободу пересувань, тобто пересуваючись по холу або переміщаючись через континент, здійснювати зв'язок без зусиль.

Long John Silver's

Стати кращою мережею американських ресторанів швидкого обслуговування: «Кожному з наших клієнтів ми подамо дуже смачні і здорові страви за розумними цінами. У нас ви спробуєте і рибу, і дари моря, і курчати. Вас обслужать швидко і з посмішкою».

Compaq Computer

Стати провідним постачальником персональних комп'ютерів і серверів до них на всіх сегментах ринку.

Public Service Company of New Mexico

Наша місія – працювати на благо людям. Ми надаємо нашим замовникам послуги у сфері електроенергії й інформації по енергетиці з метою якнайкращого задоволення їх потреб.

Рис. 2.1. Приклади місії підприємства і формулювання стратегічного бачення [40]

Місія в стратегічному менеджменті – це чітко виражена загальна мета діяльності організації, в якій дається відповідь на наступні основні питання:

- для чого існує організація (причина її існування), яку продукцію виробляє і яку потребу задовольняє;
- хто основні споживачі і яке відношення організації до них;
- у чому полягає основна філософія організації, як вона відноситься до суспільства, партнерів і конкурентів, до своїх працівників; які основні цінності, що поділяються працівниками;
- які основні принципи діяльності організації.

Місія визначає суть діяльності організації, її базові цілі і принципи роботи, допомагає об'єднати зусилля в одному напрямі, містить основні орієнтири, що допомагають розподілити відповідальність і ресурси, дає основу і контекст для розробки стратегії, служить базою для побудови і корекції цілей організації.

Головне питання, на яке відповідає місія, – це питання про те, яку людську потребу задовольняє організація. Наприклад, автомобільний завод задовольняє потребу людей в пересуванні; університет – в освіті; мерія – в створенні умов гідного життя для городян. Правильна відповідь на питання про потреби, які задовольняє організація, вже сама по собі здатна привнести багато нового в діяльність цієї організації. Скажімо, автомобільний завод починає розвивати мережу підприємств по обслуговуванню споживачів (ремонтні майстерні, авторизовані дилери, лізингові схеми продажів), університет розширює сферу діяльності (короткострокові курси, спортивні послуги, послуги бібліотек), а мерія субсидує послуги Інтернету для школярів міста.

Місія встановлює зв'язок і орієнтує інтереси і очікування людей, які розглядають організацію як ззовні, так і зсередини. У широкому сенсі слова місія – це і філософія, і призначення організації і сенс її існування. Вона формулюється і закріплюється в різних управлінських документах і доводиться до зацікавлених осіб за допомогою спеціальних PR-акцій і в процесі звичайних комунікацій.

Часто питання формулювання місії організації здається дуже очевидним. У комерційних організаціях на питання про те, яка місія організації, можна одержати просту, лаконічну і докорінно невірну відповідь: «прибуток». Проте річ у тому, що місія відображає не стільки внутрішні проблеми самої організації, скільки потреби зовнішніх по відношенню до неї суб'єктів, відповідаючи на питання про те, чим і кому корисна організація, яку і чію потребу вона задовольняє.

Місія будь-якого бізнесу полягає в вирішенні проблем споживача. Тому все, що робить компанія, повинно бути орієнтовано на цю мету. Те ж справедливо і для муніципальної, і для регіональної адміністрацій. Їх місія також полягає в вирішенні проблем споживачів їх послуг. У державній сфері дуже важливо, щоб державні службовці уявляли загальні цілі організації, в якій вони працюють. Тим часом експрес-опитування серед державних службовців показують, що лише невелика частина респондентів має чітке уявлення про цілі організації, в якій вони працюють. Це не сприяє підвищенню ефективності і результативності їх роботи.

Місія потрібна не тільки для того, щоб об'єднати персонал на підставі загального розуміння цілей організації. Люди із зовнішнього оточення ідентифікують організації також відповідно до їх цілей і формують своє відношення до них залежно від того, якою мірою мета організації кореспондується з їх власною метою.

Основні групи зацікавлених осіб (стейкхолдери) стосовно комерційної організації можуть складати:

- власники;
- співробітники;
- клієнти;
- ділові партнери;
- місцеве співтовариство.

Стейкхолдери міста (регіону) – це:

- жителі міста;
- підприємці;
- реальні і потенційні інвестори;
- центральна влада;
- громадські організації.

Співробітникам і зовнішнім контрагентам даної організації місія допомагає відповісти на найпростіші і одночасно найскладніші питання:

- що таке наша організація?
- яка вона буде?
- якою вона повинна бути?

Важливою складовою місії є принципи роботи організації і цінності, які поділяють співробітники. Місія служить орієнтиром для всіх управлінських рішень, використовується не тільки для подальшої розробки цілей, але і для формування корпоративної культури. Вона повинна бути офіційно сформульованою, і її зміст повинен бути відомий співробітникам організації.

Місія сприяє формуванню загального бачення цілей співробітниками організації. У будь-якій організації, приватній або державній, дуже важливо мати загальне бачення, яке визначає загальний погляд і загальну відповідь на наступні питання:

- хто наші клієнти?
- що ми робимо для людей і для світу, які надаємо продукти і послуги?
- які області діяльності і сегменти ринку?
- які технології використовуються, яке відношення підприємства до впровадження передових технологій?
- які зобов'язання повинне виконувати підприємство для забезпечення стабільності свого існування і розвитку стосовно клієнтів, продуктів і послуг, ринків і технологій?
- у чому полягає філософія і етика ведення бізнесу, яка система цінностей?
- яка концепція управління застосовується?
- у чому наші переваги порівняно з конкурентами?
- у чому полягають зобов'язання перед працівниками; у чому цінність працівника для підприємства?

Державні установи розвинених країн також мають свою організаційну культуру. Її формування відбувається під впливом багатьох чинників, у тому числі і під впливом сформульованої місії, яка включає основну мету і основні принципи роботи. Чітке формулювання місії організації сприяє формуванню

позитивної культури, підвищує соціальну відповідальність працівників і направляє їх зусилля на досягнення кінцевої мети організації.

У вітчизняній практиці використання чітко сформульованої місії організації поки що не стало широко поширеним інструментом менеджменту. Проте цей управлінський прийом вже достатньо міцно увійшов до практики управління державними організаціями в багатьох країнах світу. У Великобританії місія є в уряді, окремих міністерств, департаментів і відділів. Навіть лондонське метро має свою місію, яка широко відома не тільки всім співробітникам, але і доведена до кожного пасажира: при вході в метро кожен може взяти папірець з викладом місії цієї організації. В даному випадку місія організації служить одночасно цілям підвищення ефективності роботи персоналу метро і встановленню позитивного образу даної організації в очах споживачів її послуг.

На основі місії формуються цілі організації. Розвиток таких об'єктів, як організація, місто, регіон, країна, завжди має спрямованість, яка визначається метою або системою цілей. Цілі визначають критерії, які дозволяють оцінити темпи розвитку.

Так, значна частина комерційних організацій може як мету розвитку визначити прибуток. Інвестиційний фонд може визначити як мету розвитку прибуток на вкладений капітал, а торговельна організація – спочатку частку того або іншого ринку, а потім – прибуток.

Стосовно територіальних структур (країна, регіон, місто), разом з суто економічними, розглядають соціальні цілі і відповідні параметри розвитку. Соціальні характеристики давно вже стали повноправними показниками ступеня розвитку будь-якої країни, будь-якого регіону, міста або району. Як мета розвитку країни може розглядатися рівень добробуту людей. У зв'язку з цим такі показники, як ВВП на душу населення, рівень освіти, тривалість життя, можуть бути показниками, за допомогою яких мета одержує кількісну визначеність і відповідний критерій соціально-економічного розвитку.

Спрямованість розвитку має свою визначеність тільки в тій або іншій системі координат, тобто по відношенню до того або іншого критерію. Якщо ця спрямованість позитивна, то говорять про прогрес, якщо негативна – про регрес, або деградацію. Зокрема, по динаміці тривалості життя в країні, регіоні і місті можна визначити спрямованість розвитку: якщо динаміка позитивна, то має місце прогрес. Якщо тривалість життя падає, то можна констатувати регрес в розвитку даного співтовариства людей. Будь-який розвиток може бути позитивним (прогресивним) щодо одних цілей і критеріїв і негативним (регресивним) щодо інших цілей і критеріїв. Яскравим прикладом такої відносності розвитку може служити економічний розвиток, пов'язаний з розширенням металургійного комбінату в тому або іншому місті. З погляду економічних параметрів відбувається позитивний розвиток, зокрема, збільшується валовий внутрішній регіональний продукт. В той же час з погляду екології може спостерігатися регрес, оскільки при збільшенні обсягу виробництва збільшується кількість шкідливих викидів.

Прогресивна зміна в економічній сфері може бути кількісною, тоді говорять про економічне зростання. Воно може бути якісним, і тоді говорять або про структурні зміни, або про зміну змісту розвитку, або про надбання об'єктом управління нових характеристик.

Цілі повинні володіти рядом характеристик:

- **прийнятністю** для учасників процесу їх досягнення;
- **вимірністю**: будь-яку, навіть якісну ціль, доцільно переводити в кількісне вимірювання. Якщо мету не можна виміряти, то це свідчить про невірну сформульовану або навіть про помилкову мету;
- **визначеністю в часі, термінах досягнення**: до якого моменту часу планується досягнення тієї або іншої мети. Якщо мета не орієнтована в часі, то це те ж саме, що її відсутність;
- **досяжністю**: мета повинна бути реальною. Якщо цілі недосяжні, то страждає мотивація співробітників;
- **взаємною підтримкою**: слід прагнути до того, щоб різні цілі доповнювали одна одну і «працювали» одна на одну. Не можна допускати, щоб різні цілі вступали одна з одною в конфлікт.

Цілі використовуються для орієнтації в процесі ухвалення рішень, а також в процесі роботи з підвищення ефективності. Розрізняють стратегічні і тактичні цілі. Тактичні цілі – це ті проміжні стани, через які досягаються довгострокові цілі. Тактичні цілі повинні бути кількісно визначені, реалістичні, послідовні і ранжовані за пріоритетами. Вони повинні бути визначені і адекватні для всіх рівнів організації. Щорічні тактичні цілі повинні бути заявлені в термінах управління, маркетингу і фінансів, а також в термінах і в контексті бухгалтерського обліку, виробництва, інформаційних систем організаційних структур. Набір щорічних тактичних цілей необхідний для кожної довготермінової мети. Виходячи з щорічних цілей відбувається розподіл ресурсів.

Цілі визначаються специфікою об'єкту управління. Якщо це комерційна організація, то вони можуть полягати в досягненні конкретних між в становищі підприємства на ринку, в інноваційній активності, в прибутковості власної роботи і ефективності використання ресурсів, відносно своїх працівників до власної діяльності, в якості продукції, що випускається, в ступені соціальної відповідальності даної організації. Якщо це регіональна або міська адміністрація, то цілі її роботи в основному визначаються цілями розвитку регіону або міста і складаються з підцілей, що характеризують рівень життя населення регіону. Наприклад, головною метою розвитку міста може бути стійке поліпшення якості життя всіх його мешканців.

Характеристику місії та цілей підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Особливості місії та цілей підприємства [29]

Критерії	Місія	Ціль
Часовий критерій	Направлена в майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Спрямованість інформації	На зовнішнє середовище підприємства, на споживачів, на суспільство, на регіон, на їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задовольняння попиту	Частіше має внутріфірмову орієнтацію і направлена на покращення використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше має конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному кількісно вимірювані; можуть бути однозначними і багатозначними

Таким чином, місія відрізняється від цілей за означеними критеріями, тобто фактично цілі повинні відповідати місії та сприяти її максимальній реалізації.

2. Характеристика системи цілей підприємства

Цілей у підприємства може бути велика кількість. На це головним чином впливає масштаб його діяльності, складність взаємозв'язків як у межах внутрішнього, так й у межах зовнішнього середовища, особливості технологічного процесу, тощо. Тому виникає необхідність в їх класифікації (таблиця 2.2).

Цілі встановлюються в усіх сферах діяльності підприємства: щодо позиції на ринку, обсягів виробництва і асортименту, доходів і рентабельності, фінансів, інновацій, постачальників, клієнтів, стейкхолдерів, збуту, виробничих і трудових ресурсів, менеджменту, маркетингу, організації виробництва і оплати праці, соціальної сфери, тощо.

Заплановані цілі можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими. Перші направлені на негайне отримання бажаних результатів, другі примушують задуматися над тим, що необхідно зробити зараз, щоб укріпити положення підприємства і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі. Як правило, коли має відбутися вибір між досягненням довгострокової або короткострокової мети, перевагу повинні мати довгострокові цілі. Лише у поодиноких випадках підприємство процвітає, якщо його менеджер ставить під удар майбутнє підприємства заради сьогоdnішнього благополуччя.

Класифікація цілей підприємства [29]

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підприємств)	економічні; соціальні; виробничі; організаційні; технологічні; політичні; наукові; естетичні; психологічні; екологічні
За спрямованістю на середовище	зовнішні; внутрішні
За розміром	максимальні; мінімальні
За горизонтом планування (часовим)	довгострокові (стратегічні); середньострокові (тактичні); короткострокові (оперативні)
За сферою дії	глобальні; регіональні; вищі; проміжні; національні; локальні
За ієрархією	цілі підприємства; цілі структурних підрозділів і функціональних служб
За сумісністю	сумісні, взаємодоповнюючі; індиферентні (незалежні); конкурентні
За вимірюваністю	переважно кількісні; якісні
За відношенням до бізнесу	комерційні; некомерційні (суспільні)
За персоніфікацією	індивідуальні (особисті); групові
За характером діяльності	цілі поточного функціонування; цілі розвитку
За стадіями життєвого циклу	цілі створення; цілі розвитку; цілі згортання

Кожен керівник повинен поставити перед собою певну мету. Кожен підрозділ повинен мати окремі завдання для досягнення загальної мети підприємства. Коли загальна мета підприємства розбита на декілька конкретних завдань для кожного підрозділу, і менеджери нижчої ланки відповідальні за їх виконання, з'являється загальна зацікавленість в результатах роботи. У ідеалі підприємство повинне бути єдиною командою, де кожен підрозділ робить все можливе для досягнення результатів в своїй сфері, тим самим допомагаючи підприємству виконати поставлені перед ним завдання і реалізувати стратегічне бачення.

Існує два типи цілей: фінансові і стратегічні. Фінансові цілі обов'язкові, оскільки при браку фінансових коштів підприємство може залишитися без ресурсів, необхідних йому для зростання і процвітання. Стратегічні цілі наведено на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Фінансові цілі припускають збільшення таких показників, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, приплив готівки, розміри позик і дивідендів. Стратегічні цілі відносяться до конкурентоспроможності підприємств і направлені на забезпечення вищих темпів зростання, ніж в середньому по галузі, на

збільшення частки ринку, на поліпшення якості продукції і послуг, що надаються, в порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на поліпшення репутації підприємств. Проникнення на зарубіжні ринки, використання передових технологій і розвиток різних можливостей зростання – також є стратегічними цілями. Таким чином, при визначенні цілей треба мати на увазі не тільки досягнення відповідних фінансових показників, але і довгостроковий розвиток бізнесу, і дії по посиленню конкурентоспроможності підприємств. На рис. 2.2 представлено стратегічні і фінансові цілі деяких відомих підприємств.

<p>Nations Bank Створити компанію № 1 по наданню фінансових послуг в США.</p> <p>Ford Motor Company Задовольняти наших клієнтів, виробляючи якісні легкові автомобілі і вантажівки, розробляючи нові продукти, скорочуючи час випуску нових моделей на ринок, покращуючи продуктивність всіх наших заводів і удосконалюючи процеси виробництва, налагоджуючи контакти із службовцями наших підприємств, а також з профспілками, дилерами і постачальниками.</p> <p>Exxon Забезпечити нашим акціонерам збереження їх інвестицій і зростаючі доходи.</p> <p>Alcan Aluminum Стати виробником алюмінію з найменшими витратами і перевищити показник середньої прибутковості акцій промислових підприємств Standard and Poor.</p> <p>General Electric Стати найбільш конкурентоздатним підприємством в світі, вийшовши на перше або друге місце в кожній зі сфер нашої діяльності.</p> <p>Apple Computer Пропонувати якнайкращі технології для персональних комп'ютерів і передавати їх якомога більшому числу людей.</p> <p>Atlas Corporation Стати підприємством середніх розмірів з низькими витратами і виробляти на 125 000 унцій золота в рік більше, створюючи золотий запас в 1 500 000 унцій.</p>
--

Рис. 2.2. Стратегічні і фінансові цілі деяких відомих підприємств [40]

Поряд з тим в процесі функціонування підприємств цілі потребують коректування, узгодження з усіма зацікавленими особами, а у деяких випадках розв'язання їх конфлікту. Головними способами розв'язання конфлікту цілей є домінування (коли одна ціль стає первинною, а друга вторинною), злиття (коли цілі об'єднуються у одну), компроміс (коли цілі упорядковуються за пріоритетністю), тощо.

Контрольні питання і завдання

1. Суть місії і цілей організації. Їх відмінності.
2. Основні характеристики цілей.
3. Перерахуйте стейкхолдерів організації, в якій ви працюєте (вчитесь).
4. Охарактеризуйте типи цілей.
5. Сформулюйте місію організації, в якій ви працюєте (вчитесь).
6. Як співвідносяться цілі організації, в якій ви працюєте (вчитесь), і її місія, в чому їх відмінності?
7. У чому відмінність стратегічних цілей від тактичних? Наведіть приклади цих видів цілей.
8. Яка може бути місія міста, в якому ви живете?
9. Які цілі розвитку міста можна поставити в рамках стратегії розвитку цього міста?

Література

1. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 1998. – С. 69–86.
2. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учеб. / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега – Л, 2004. – С. 32–47.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – С. 290–298.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – С. 107–120.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III., пер. с англ., 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – С. 32–28.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К.: Максимум, 2003. – 317 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – С. 256–269.
3. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно ; [пер. с англ.] ; общ. ред. и вступ. ст. О. С. Виханского. – М. : Прогресс, 1987. – С. 79–106.
4. Зенгер Х. Ф. 36 стратегем для менеджеров / Харро фон Зенгер. – М.: «Олимп-Бизнес», 2010. – 224 с.

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

Без стратегії організація подібна до корабля без керма, який пливе по колу, або нагадує бродягу, який не знає куди йти.

Джоел Росс, Мішель Камі

1. Формування стратегічної піраміди.
2. Виділення стратегічних зон господарювання.
3. Вибір позиції в конкуренції.
4. Методика оцінки привабливості стратегічної зони господарювання.

1. Формування стратегічної піраміди

Формування стратегічної парадигми – це завдання не тільки вищого керівництва. На великих підприємствах рішення з питань методів управління новими напрямками розвитку приймаються корпоративним керівництвом, керівниками господарських підрозділів, головами великих функціональних відділів корпорації в цілому і їх підрозділів, менеджерами заводів, регіональними торговими представниками і менеджерами середньої ланки управління. На диверсифікованому підприємстві стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях.

1. Корпоративна стратегія (стратегія для підприємства і сфер його діяльності в цілому).
2. Ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності підприємства).
3. Функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегії маркетингу, фінансів і т. д.
4. Операційна стратегія (вужча стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представників і відділів (усередині функціональних напрямів).

На рис. 3.1 показані піраміди розробки стратегії для диверсифікованого і вузькопрофільного підприємства.

На одногалузевому підприємстві існує тільки три рівні (відсутній корпоративний курс). Це продовжується до тих пір, поки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. Табл. 3.1 містить види стратегічних дій, які відповідають кожному з чотирьох рівнів розробки стратегії.

Диверсифіковане підприємство

Відповідальність корпоративного керівництва

Корпоративна стратегія

Відповідальність керівників підприємств

Ділова стратегія

Відповідальність керівників підрозділів

Функціональні стратегії (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, тощо)

Відповідальність керівників підрозділів

Операційні стратегії (регіони, заводи, відділи усереднені функціональних напрямів)

Відповідальність менеджерів нижчої ланки

Вузькопрофільне підприємство

Відповідальність керівників підприємств

Ділова стратегія

Відповідальність керівників підрозділів

Функціональні стратегії (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, тощо)

Відповідальність керівників підрозділів

Операційні стратегії (регіони, заводи, відділи усереднені функціональних напрямів)

Відповідальність менеджерів нижчої ланки

Рис. 3.1. Піраміда розробки стратегії для диверсифікованого і вузькопрофільного підприємства

Зразок вирішення задачі розробки стратегії по рівнях ієрархії [40]

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня
Корпоративна стратегія	Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення звичайно ухвалюються радою директорів)	Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, яка не відповідає управлінським планам)
		Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу
		Встановлення інвестиційних пріоритетів і направлення корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори / керівники підрозділів (рішення звичайно приймаються корпоративним керівництвом або радою директорів)	Розробка заходів, які спрямовано на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг
		Формування механізму реагування на зовнішні зміни
		Об'єднання стратегічних дій головних функціональних підрозділів
		Зусилля щодо рішення специфічних питань і проблем підприємства
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються головою підрозділу)	Дії щодо підтримки ділової стратегії і досягненню цілей підрозділу
		Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб та інших відділів)	Дії за рішенням вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства. Корпоративна стратегія розповсюджується на

всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності. Вона складається з дій, що виконуються для затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, і підходів, які використовуються для управління справами підприємства.

Корпоративна стратегія ґрунтується на тому, як диверсифікована компанія затверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також в діях і підходах, направлених на поліпшення діяльності груп підприємств, в які диверсифікувалася компанія.

Рис. 3.2 зображує основні елементи, що формують стратегію диверсифікованого підприємства.

Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства передбачає чотири види дій.

1. Дії по досягненню диверсифікації. Перша проблема диверсифікації – це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, – в яких галузях промисловості діятиме компанія з відкриттям нового підприємства або придбанням того, що існує (стійкого лідера, знов створеного підприємства, проблемного підприємства, але з хорошими потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікація обмежуватися декількома галузями промисловості або розповсюдиться на багато, що і визначатиме позицію підприємства в кожній з цільових галузей.

2. Кроки по поліпшенню загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє підприємство. У міру затвердження позиції підприємства у вибраних галузях корпоративна стратегія концентрується на шляхах покращення роботи у всіх сферах діяльності підприємства. Рішення повинні бути ухвалені відносно посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі і прибутковості підприємств, в які вкладені кошти. Материнські підприємства можуть допомогти дочірнім бути успішнішими, фінансуючи додаткові потужності і заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи бракуючі управлінські технології і ноу-хау, купуючи іншу компанію, що діє в тій же галузі, і об'єднуючи два напрями в один, ефективніший, і/або придбаючи компанію, яка вже має сильні позиції на ринку. Загальний план управління диверсифікованою компанією звичайно включає орієнтацію на стратегію швидкого зростання більшості найперспективніших підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності проведенням заходів щодо підтримки і відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу.



Рис. 3.2. Зміст корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства [26, с. 25]

3. Визначення шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність в бізнес зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, з тими ж покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед підприємствами, що перемикаються на абсолютно нову для них діяльність в неспоріднених галузях. При спорідненій диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навиків, досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів підприємства, покращуючи можливості певних підрозділів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніше зв'язок між різними напрямками діяльності підприємства, тим більше можливості для спільних зусиль і досягнення конкурентних переваг. Звичайно, зв'язану диверсифікацію привабливим роблять спільні зусилля, що дозволяє досягти результатів роботи (синергетичної стратегічної відповідності серед споріднених господарських підрозділів), які недосяжні при незалежній роботі кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як формула $2 + 2 = 5$, ще раз доводить, що зв'язана диверсифікація є дуже ефективним засобом поліпшення показників роботи корпорації і, отже, – підвищення доходів акціонерів.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні області. Різні сфери діяльності диверсифікованого підприємства відрізняються один від одного з погляду інвестування додаткових коштів. Керівнику підприємства необхідно ранжирувати інвестування в різні сфери діяльності для розподілу коштів в найбільш перспективні напрями. Корпоративна стратегія може включати найрізноманітніші господарські підрозділи, наприклад, які постійно мають низький прибуток або які знаходяться в непривабливих галузях. Обмеження свободи на інвестування в непродуктивне виробництво дозволяє передислокувати кошти в найперспективніші господарські підрозділи або виділити їх на придбання нових, привабливих зі всіх точок зору компаній.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що поступають від керівників нижчої ланки управління. Керівники ключових виробництв також можуть брати участь в розробці стратегії підприємства, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються і приймаються радою директорів корпорації.

Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності підприємства. Бізнес-стратегія складається з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, пов'язаних управлінням, направленим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Суть ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

На рис. 3.3 показані елементи, що визначають ділову стратегію.

Для окремого підприємства, бізнесу, що займається одним видом діяльності корпоративна і ділова стратегії співпадають, оскільки стратегія підприємства розробляється для одного-єдиного виду діяльності; відмінність між корпоративною і діловою стратегією існує тільки на диверсифікованому підприємстві.

Ділова стратегія націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоздатної позиції підприємства на ринку. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється за наступними основними напрямками:

1. Реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, економіці в цілому, політиці і в інших значущих сферах.
2. Розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть дати суттєву перевагу перед конкурентами.
3. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів.
4. Вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

Ділова стратегія включає будь-які кроки і заходи, які керівництво визнає доцільним зробити, враховуючи конкуренцію, економічні і ринкові чинники, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні чинники. Значні зміни зовнішніх умов вимагають зміни і стратегії. Наскільки швидко компанія реагує на зовнішні зміни, залежить від того, на якій стадії розвитку подій керівництво підприємства може оцінити їх вплив на роботу підприємства і скільки часу піде на розробку стратегії реагування. Звичайно, деякі зовнішні зміни вимагають незначних у відповідь заходів або зовсім не вимагають їх, тоді як в інших випадках необхідно істотно переглядати стратегію. Іноді зміни зовнішніх чинників сильно ускладнюють розробку правильної стратегії (наприклад, виробники сигарет стикаються з серйозними труднощами через антинікотинову пропаганду).

Ділова стратегія є сильною, якщо досягається відчутне і стабільна конкурентна перевага, і слабкої, якщо приводить до ослаблення конкурентних позицій.

Різниця між сильною і слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити солідну конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж в середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.



Рис. 3.3. Визначення стратегії для вузькопрофільного підприємства [40, с. 79]

Розробка ділової стратегії, що дає міцну конкурентну перевагу, має три грані:

1) рішення питання про те, де підприємство має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;

2) розробка таких характеристик запропонованої продукції, які здатні привернути увагу покупця і виділити компанію з середовища інших конкурентів;

3) нейтралізація конкурентних заходів супротивників. Стратегія конкуренції, як правило, буває такою, що одночасно є атакуючою і оборонною – деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів або, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби.

Трьома основними конкурентними підходами є:

1) прагнення стати виробником з низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, засновану на витратах);

2) досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвично висока цінність;

3) концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якіснішого виконання роботи в порівнянні з конкурентами і задовольняння специфічних потреб покупців.

У середині підприємства ділова стратегія торкається дії з розвитку навиків і способів роботи, необхідних для досягнення конкурентних переваг. Успішні ділові стратегії, як правило, направлено на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності підприємства. Професіоналізм в основних сферах діяльності означає, що компанія працює в цій сфері особливо добре порівняно з конкурентами. Це є свого роду проявом її конкурентоспроможності. Професіоналізм в основних сферах діяльності відноситься до наукових розробок, вдосконалення технологічного процесу, виробничих потужностей, продажів і розподілу, обслуговуванню покупців і до всього, що пов'язано з конкурентною стороною плану виробництва, маркетингу або сервісного обслуговування. Це – головне достоїнство, яке є основою конкурентної переваги підприємства, оскільки є специфічним досвідом роботи і навиками, якими не володіють конкуренти і які вони не можуть придбати за короткий відрізок часу.

У ширшому сенсі ділова стратегія повинна бути орієнтована на об'єднання стратегічних зусиль в різних функціональних підрозділах корпорації (закупівлі, виробництво, НДДКР, фінанси, кадри, продаж і маркетинг, а також розподіл).

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорації і загальну ділову стратегію. Стратегічна єдність і координація дій різних напрямів підсилюють ділову стратегію.

Ділова стратегія також поширюється на плани по впровадженню особливих для корпорації стратегічних задумів (наприклад, розширення

виробництва, заміна устаткування, збільшення витрат на НДДКР в найбільш перспективних областях або скорочення обтяжливого тягаря виплати дивідендів). Таким чином, формування стратегії відбувається після проектування на ситуацію, в якій знаходиться компанія, і це одна з причин, чому кожна компанія в галузі має різні ділові стратегії.

Головна відповідальність за ділову стратегію покладається на плечі менеджера, що відповідає за той або інший напрям. Якщо навіть керівник не бере активної участі у формуванні ділової стратегії, вважаючи за краще делегувати частину своїх повноважень підлеглим, він все одно відповідальний за стратегію і результати роботи.

Керівник як відповідальний за стратегію має принаймні два інші обов'язки. Перший – контроль за розумінням стратегій в кожній функціональній сфері і їх взаємною відповідністю. Другий – виконання певних стратегічних дій, схвалених керівниками вищої ланки (радою директорів і/або керівниками корпорації), і, у разі потреби, інформування їх про нові важливі зміни, відхилення від плану, а також можливий перегляд стратегії. У диверсифікованих корпораціях керівники господарських підрозділів можуть нести додаткову відповідальність за контроль відповідності стратегії свого підрозділу стратегії і цілям корпорації в цілому.

Функціональна стратегія відноситься до плану управління поточною і основною діяльністю підрозділу (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри і т. д.). Корпорації необхідно мати стільки функціональних стратегій, скільки у неї основних напрямів діяльності.

Термін «функціональна стратегія» відноситься до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери бізнесу. Стратегія маркетингу підприємства, наприклад, може бути управлінським планом з захоплення частини ринку в якому-небудь виді діяльності. Корпорація потребує такої стратегії для кожної основної виробничої одиниці або частини бізнесу: НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри і т. д.

Функціональна стратегія, хоч і є вузкою в порівнянні з діловою стратегією, конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків по забезпеченню управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Окрім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення наміченої функціональної мети підприємств. Таким чином, функціональна стратегія на виробництві є планом виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничої мети і місії підприємства.

Головна відповідальність за формування функціональної стратегії звичайно покладається на керівників підрозділів. При виконанні стратегії

керівник підрозділу працює в тісному контакті зі своїми заступниками і часто обговорює основні питання з головами інших підрозділів.

Якщо керівники функціональних напрямів проводять свою стратегію незалежно один від одного або від керівника господарського підрозділу, це дозволяє провести в життя незкоординовані або конфліктні стратегії. Скоординовані і взаємодоповнюючі стратегії необхідні для успішної реалізації ділової стратегії. Простіше кажучи, маркетингова стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія і стратегія роботи з персоналом повинні бути взаємопов'язаними, а не дбати тільки про свої достатньо вузькі цілі.

Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо незкоординовані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника – визначити невідповідності і усунути їх.

Операційна стратегія відноситься до ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів в керівництві ключовими оперативними одиницями (заводами, відділами продажів, центрами розподілу) при вирішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

Операційні стратегії визначають, як управляти ключовими організаційними ланками (заводами, відділами продажів, центрами розподілу), а також як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань (покупка матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії).

Операційні стратегії, не зважаючи на менший масштаб у порівнянні зі стратегіями вищого рівня, доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи підприємства. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом.

Попри на те, що операційна стратегія є основою піраміди розробки стратегії корпорації, її важливість не повинна бути применшена. Наприклад, провал одного заводу при реалізації стратегічних завдань щодо досягнення заданого обсягу виробництва, рівня собівартості продукції і якості може понизити показники всього підприємства з продажу і отримання прибутку, а також внести сум'яття в загальні стратегічні дії щодо створення позитивного образу підприємства в очах клієнтів. Не можна недооцінювати важливість стратегічних дій, що приймаються на тому або іншому управлінському рівні.

Менеджери середньої ланки управління – складова частина команди по розробці стратегії корпорації. Тому багато виробничих ланок мають стратегічно важливі для всієї корпорації завдання: необхідно мати стратегічні плани на місцях, щоб досягти мети всього підприємства. Регіональному менеджеру необхідна стратегія, адаптована до особливостей ситуації в регіоні і цілям що стоять перед ним. Менеджеру з виробництва необхідна стратегія, взаємозв'язана з метою підприємства, сформульованою в рамках загального

плану дій, і з будь-якими стратегічно близькими проблемами, які існують на підприємстві. Менеджеру з реклами необхідна стратегія, що забезпечує максимальну аудиторію для проведення рекламних заходів, але в рамках заданого бюджету.

Наступні два приклади ілюструють, як операційна стратегія підтримує стратегії вищого рівня.

1. Компанія з діловою стратегією, орієнтованою на низькі ціни і великий обсяг виробництва для зниження витрат виробництва, робить широкомасштабні зусилля по підвищенню продуктивності праці на 10%. Цілі підвищення продуктивності праці для функціональних підрозділів сформульовані таким чином:

- менеджеру з набору персоналу проводити стратегію, направлену на підвищення якості тестування кандидатів для виявлення серед них найбільш мотивованих і кваліфікованих;

- менеджеру з інформаційних систем удосконалити систему інформаційного обміну між персоналом підприємства з метою підвищення продуктивності їх роботи;

- менеджеру з кадрів при визначенні винагороди і премій враховувати інтенсивність роботи і кінцеві результати діяльності кожного працівника;

- менеджеру з продажу розробити програму, що забезпечує нову, ефективну і швидку технологію продажів з нижчими витратами обігу.

2. Дистриб'ютор супутникового телебачення вважає швидку поставку і точне виконання замовлення наріжним каменем у роботі з клієнтами. Для реалізації цієї стратегії керівник складом повинен:

- розвивати стратегію управління запасами, що дозволяє 99% замовлень формувати без додаткової закупівлі яких-небудь компонентів;

- забезпечити таку роботу персоналу складу, щоб кожне замовлення виконувалося протягом 24 годин.

У попередніх розділах підкреслювалося, що стратегічний план організації є сукупністю стратегій, вироблених різними менеджерами на різних рівнях організаційної ієрархії. Чим більше підприємство, тим більше джерел формування стратегій. І лише тоді, коли менеджери зможуть об'єднати стратегії, вироблені на різних рівнях, в одну зв'язану і послідовну систему, можна говорити про повноту зроблених зусиль по формуванню стратегій. У ідеалі межі всіх частин і пластів стратегій повинні щільно стикатися один з одним, як у іграшки «пазл» (мозаїка).

Об'єднані цілі і стратегії не зможуть бути розроблені там, де кожен менеджер володіє абсолютною незалежністю. Дійсно, менеджерам функціонального і операційного рівнів поставлено в обов'язки самим винаходити систему дій і стратегічні методи, які вплинуть на досягнення мети підприємства і підвищать ефективність його ділової стратегії.

Процес гармонізації цілей і стратегій від відділу до відділу і від рівня до рівня може виявитися дуже виснажливим, таким, що вимагає багаточисельних зборів і узгоджень, щорічних переглядів стратегій або їх остаточного

схвалення, що займе місяці, а іноді навіть і роки для досягнення консенсусу в організації. Політика досягнення консенсусу і боротьба за об'єднання зусиль всіх менеджерів і відділів, концентрація цих зусиль на діяльності, що сприяє зростанню підприємства, завжди стикається з великими проблемами.

На рис. 3.4 зображено, як розробляються цілі і стратегії в системі ієрархічних зв'язків підприємств. Двобічні стрілки відображають існування взаємного впливу верхніх і нижніх рівнів. При належному управлінні, завдяки цим зв'язкам, може бути створена ідеальна взаємопосилююча структура. Чим краще скоординована робота відділів, тим більше взаємопов'язаними стають їх цілі і стратегії. Координація гарантує, що не відбудеться ніяких відхилень від напряму, вибраного вищим керівництвом підприємства.



Рис. 3.4. Взаємозв'язок місії, цілей, стратегій в піраміді створення стратегії [40, с. 87]

2. Виділення стратегічних зон господарювання

Для вибору стратегічних позицій виробничої системи (ВС) необхідно використовувати концепції стратегічних зон господарювання (СЗГ) або сегментів ринку (СР), зон стратегічних ресурсів (ЗСР) і груп стратегічного впливу (ГСВ).

Сегментація – перший необхідний ступінь вивчення ринку, підстава для визначення його ємності і вибору пріоритетних сфер посилення ринкової активності підприємств. Це діяльність по класифікації потенційних (включаючи і реальних) споживачів вироблюваної продукції (послуг) відповідно до якісної структури їх попиту, що робить можливим вибір оптимального сегменту ринку, цільової групи споживачів, з відповідним підстроюванням діяльності підприємств, як, втім, і самої цільової групи.

Термін «сегментація ринку» вперше застосував Уенделл Сміт у зв'язку з тенденцією, яка розповсюдилася в п'ятдесятих роках в США, виробників модифікувати якісні характеристики свого товару відповідно до запитів, виявлених ними серед групи потенційних споживачів.

Сегментація ринку дозволяє уточнити і диференціювати попит, структурувати його, а кінець-кінцем – виявити найбільш відповідні умови (сфер дії) для вибору оптимального варіанту стратегії і тактики маркетингу.

Сегмент ринку (далі – СР) – це сукупність споживачів, які однаковою чином реагують на демонстровані (обіцяні) властивості товару (послуги), і на спонукальні стимули маркетингу. Сегменти ринку диференціюються залежно від типів споживачів і відповідних цим типам відмінностям у потребах, характеристиках, поведінці і мисленні споживачів.

Розрізняють макро- і мікросегментацію як два етапи розділення, аналізу і вибору базового для організації ринку. Завдання макросегментації – ідентифікація ринків товару, коли на основі визначення місії підприємств ухвалюються рішення з трьох фундаментальних питань, як визначають портфельну стратегію:

- Яким бізнесом ми займаємося?
- Яким бізнесом нам слід займатися?
- Яким бізнесом нам не слід займатися?

Завданням мікросегментації є проведення детальнішого аналізу різноманітних потреб усередині ринків, ідентифікованих раніше на стадії макросегментації. Ринок при цьому розчленовується далі, а споживачі агрегуються в сегменти так, щоб досягти максимальної однорідності попиту усередині кожного сегменту і максимальної неоднорідності попиту між сегментами.

Діяльність щодо сегментації ринку послідовно включає наступні процедури:

- визначення принципів сегментації (типів, пріоритетів відносно ознак сегментації, критеріїв оцінки сегментів);

– складання профілів, діаграм, матриць, тобто проведення розбиття ринку відповідно до певної просторової моделі відображення вибраних принципів сегментації;

– оцінка ступеня привабливості одержаних сегментів за допомогою обраних критеріїв оцінки;

– вибір одного або декількох сегментів ринку для виходу на них зі своїми товарами (послугами) і засобами їх просування;

– рішення про позиціонування товару (послуги) в кожному з обраних сегментів ринку з урахуванням порівняльних даних і вірогідних перспектив;

– розробка загальних рис і складових стратегії маркетингу для кожного цільового сегменту.

Сукупність критеріїв для сегментації ринку, розроблена німецьким маркетологом Г.-Г. Леттау, представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії сегментації ринку [6, с. 148]

Критерії сегментації	Види сегментів ринку (СР)
I. Сегменти, які орієнтовано на продаж підприємствам	Географічні (регіональні) Демографічні Галузеві Техніко-прикладні
II. Сегменти, які орієнтовано на продаж індивідуальним споживачам і користувачам	Географічні (регіональні) Соціально-демографічні Соціально-економічні Орієнтовані на тип споживання Психологічні Орієнтовані на засоби масової комунікації Орієнтовані на «життєвий стиль»
III. Сегменти, які визначаються вибраною ринковою стратегією	Визначувані продуктом Орієнтовані на ціни Орієнтовані на якість Визначувані стратегією збуту

У даній системі в прихованому вигляді присутні дві великі групи критеріїв сегментації – за характером і призначенням товару для певних груп споживачів і власне за типом споживачів. На додаток треба згадати ще один вельми важливий критерій класифікації сегментів ринку, за силою конкуренції в них, за діючими конкурентами.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – окремий сегмент зовнішнього середовища ВС, на який виробнича система має або хоче мати вихід [46, с. 163].

Зони стратегічних ресурсів (ЗСР) – сукупність постачальників основоположних ресурсів, здатних забезпечити отримання ВС цих ресурсів для виходу на ринок того або іншого товарного асортименту [46, с. 163].

Групи стратегічного впливу (ГСВ) – це контактні аудиторії, здатні чинити тиск на місію ВС як у бік її розширення або звуження, так і у бік її докорінної зміни (товариство захисту прав споживачів, уряд, широка громадскість і т. д.) [46, с. 163].

Аналіз потенційних характеристик СЗГ, ЗСР і ГСВ дозволяє визначити найбільш раціональні напрями стратегії розвитку ВС.

Етапи здійснення цього аналізу:

а) визначення відповідних зон, їх дослідження поза зв'язками із структурою ВС або її поточною продукцією. Результат аналізу – оцінка перспективи, що відкривається будь-якому конкуренту;

б) розробка відповідної номенклатури виробів і розподіл відповідальності між структурними підрозділами виробничої системи за вибір сфери діяльності, розробку конкурентоздатних виробів і збутових стратегій, а також за реалізацію прибутку.

Для цього всередині ВС виділяються стратегічні господарські центри (СГЦ), на які покладають відповідальність за вибір стратегічних напрямів діяльності, і центри поточної комерційної діяльності (ЦПКД), на які покладають відповідальність за реалізацію прибутку.

Як тільки на зміну одній технології приходить інша, проблема їх співвідношення стає для ВС справою найважливішого стратегічного вибору: зберігати (і як довго) традиційну технологію (наявні технічні і технологічні ресурси, а отже і вся решта видів ресурсів ВС) або переходити на нову, через яку певна частина продукції, що випускається ВС, виявляється застарілою.

Цей вибір базується на аналізі життєвих циклів попиту, технології і товару, а також ситуації, яка складається в СЗГ, ЗСР і ГСВ. Одночасно повинні бути проаналізовані можливості ЦТКД, їх здатність реалізовувати стратегічні завдання ВС.

Разом з тим вибір СЗГ безпосередньо пов'язаний з місією ВС. Якщо місією ВС є обслуговування ринку засобів виробництва (елементів основних виробничих фондів, предметів праці), то як СЗГ можуть виступати галузі промисловості, сільського господарства, транспорт і зв'язок; галузі виробництва (групи підприємств, що випускають однорідну в експлуатаційно-технічному відношенні продукцію); групи підприємств різних галузей виробництва, призначених для комплексного задоволення потреб ринку засобів виробництва.

Якщо місією ВС є обслуговування ринку споживчих товарів і послуг, то як СЗГ виступають або окремі сегменти ринку товарів народного споживання, або різні поєднання цих сегментів. Це можуть бути як усвідомлені, так і неусвідомлені більшістю соціальних груп потреби в тих або інших товарах і послугах. Як СЗГ можуть виступати також регіональні ринки окремих товарів або їх поєднань.

Місія ВС може виражатися як однією СЗГ, так і їх набором. При цьому можливі поєднання СЗГ на ринках засобів виробництва і на ринках товарів народного споживання.

Для виділення СЗГ застосовують наступні їх параметри [46, с. 165]:

1.Перспективи зростання в даній СЗГ. Вони повинні виражатися потенційними темпами зростання обсягів виробництва продукції з одночасним узгодженням цих темпів з фазами життєвого циклу продукції.

2.Перспективи рентабельності виробництва продукції даної СЗГ залежать від можливостей отримання в ній очікуваного прибутку, а також досягнення необхідного рівня витрат виробництва.

3.Очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища, при якому перспективи зростання обсягу продажів і рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися.

4.Головні чинники успішної конкуренції в майбутньому, що відображають гостроту конкуренції, технічну і економічну політику конкурентів, можливість досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції і т. д.

Процес виділення СЗГ починається з визначення потреб потенційних покупців. Залежно від характеру засобів задоволення цих потреб досліджують можливі технологічні рішення, пов'язані з їх виробництвом. На основі аналізу засобів і технології виробництва прогнозують можливий тип покупця, здатного в перспективі придбати товар за ціною, обумовленою витратами виробництва за даною технологією. Потім визначають географічний ареал, в якому може концентруватися велика частина потенційних клієнтів.

Аналіз, в ході якого досліджують чинники, що безпосередньо впливають на конкретні значення кожного параметра, можуть забезпечити успіх ВС в даній СЗГ. Так, на перспективи зростання впливають безпосередньо: фаза життєвого циклу попиту на продукцію ВС, потенційна ємність (розміри) ринку, купівельна спроможність потенційних клієнтів ВС. Аналогічно досліджуються чинники, що впливають безпосередньо на інші параметри СЗГ.

Розглянемо вплив життєвого циклу попиту на перспективи зростання СЗГ (рис. 3.5). У міру розвитку циклу від фази до фази традиційні стратегії конкуренції звичайно втрачають свою ефективність. Наприклад, у фазах E і G₁ ВС досягне найбільшого успіху, зосередивши всю увагу на своїх ринках усередині країни. Але як тільки зростання почне сповільнюватися, привабливіше стануть зарубіжні ринки, що знаходяться поки в цих фазах. Звідси витікає, що ВС повинна передбачати зміну фаз циклу попиту і розробляти свою стратегію відповідно до умов, що змінюються.

Ключовим завданням ВС є додавання до набору СЗГ нових і відсічення тих, які більше не узгоджуються з орієнтирами зростання ВС.

3. Вибір позиції в конкуренції

Для зіставлення різних СЗГ застосовують різні підходи, один з яких запропонований Бостонською консультативною групою (БКГ), США. Його суть полягає у визначенні за допомогою матриці співвідношення зростання обсягу попиту і показника, що характеризує відношення частки ринку, що належить

підприємствам, до частки ринку, що належить провідному конкуренту (рис. 3.6). Це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції підприємств в перспективі. Для кожної СЗГ робиться оцінка наведених двох параметрів, які вписуються в відповідні клітини.

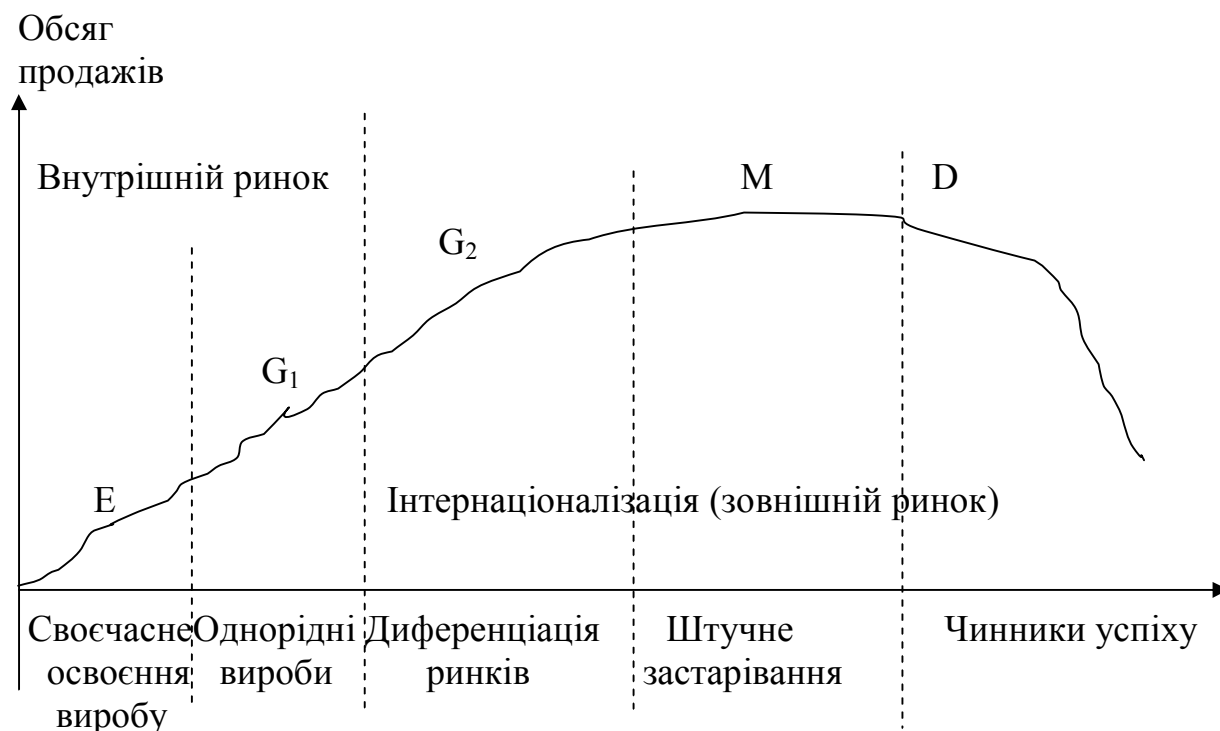


Рис. 3.5. Еволюція стратегії конкуренції [46, с. 167]

		Відносна частка ринку	
		Велика	Мала
Темп зростання ринку	Високий	«Зірки»	«Знаки питання», також «Проблемні (важкі) діти» або «Бруньки»
	Низький	«Дійні корови»	«Собаки», також «Загнані коні» або «Кульгаві качки» або навіть «Мертвий вантаж»

Рис. 3.6. Матриця БКГ [6]

Матриця БКГ пропонує наступний набір рішень про подальшу діяльність підприємств у відповідних СЗГ:

- «зірки» оберігати і укріплювати;
- по можливості позбавлятися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберегти;
- для «дійних корів» необхідні жорсткий контроль інвестицій і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва підприємств;

– «дикі кішки» підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи зможуть вони при відомих інвестиціях перетворитися на «зірки».

Матриця БКГ допомагає виконати дві функції: ухвалити рішення про намічені позиції на ринку і розподілити стратегічні грошові кошти між СЗГ в майбутньому. Матриця БКГ застосовна тоді, коли зростання обсягу діяльності може бути надійним показником перспектив (не зміниться фаза життєвого циклу, невисокий рівень нестабільності). Відносні позиції підприємств в конкуренції можна визначити за її часкою на ринку. Крім того, слід враховувати чинники ризику, знання минулих стратегій, реакцію на власників підприємств з боку інвестора і споживачів, чинник часу.

4. Оцінка привабливості стратегічної зони господарювання.

Оцінка привабливості СЗГ заснована на наступних принципах [46, с. 168].

1. Необхідний глобальний прогноз економічних, соціальних, політичних, технологічних умов для тих СЗГ, які цікавлять підприємства.
2. Необхідний аналіз ступеня впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідну СЗГ і оцінка ступеня нестабільності в цій зоні.
3. Необхідна екстраполяція колишніх тенденцій зростання і рентабельності в СЗГ, що розглядаються.
4. Необхідний аналіз чинників, що визначають попит, і оцінка можливих змін в тенденціях попиту, що склалися.
5. Оцінка загальних зрушень в тенденціях зростання в близькій і далекій перспективі проводиться за допомогою балів інтенсивності.
6. Необхідне коректування екстраполяції за допомогою оцінки загальних зрушень.
7. За допомогою аналізу ступеня конкурентного тиску і екстраполяції даних про рентабельність дається оцінка можливих змін в тенденціях рентабельності.
8. Поєднання перспектив зростання G , рентабельності P і можливого рівня нестабільності T/O дає можливість одержати загальну оцінку привабливості СЗГ в майбутньому:

$$П_{сзх} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \delta T,$$

де α , β , γ , δ – коефіцієнти відносного внеску кожного чинника. Їх сума рівна одиниці;

T , O – несприятливі і сприятливі тенденції відповідно.

Така оцінка реалістичніша, ніж за матрицею БКГ.

Контрольні питання і завдання

1. Яким чином здійснюється формування стратегічної піраміди?
2. Перерахуйте відмінності вузькопрофільного підприємства від диверсифікованого. Вкажіть їх переваги і недоліки.
3. Визначте суть таких понять, як СЗГ, ГСВ і ЗСР.
4. Що є сегментація і за якими ознаками вона здійснюється?
5. Перерахуйте параметри, які використовуються для виділення стратегічної зони господарювання.
6. Виходячи з яких параметрів будується матриця БКГ? У яких випадках на її основі можна ухвалювати ефективне управлінське рішення?
7. Чи необхідно проводити додатковий аналіз здійснення інвестиційної діяльності, якщо на основі матриці БКГ одержано наступні характеристики:
СЗГ-1 відноситься до категорії «дійна корова»;
СЗГ-2 відноситься до категорії «дика кішка» (стадія зрілості);
СЗГ-3 відноситься до категорії «зірка» (стадія прискороного зростання)?

Література

1. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 132–148.
2. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
3. Саенко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саенко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – С. 128–144.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 70–85.
5. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – С. 163–172.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. – М. : Олимп-Бизнес. – 2009. – 256 с.
3. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес. – 2010. – 368 с.
4. Корпоративная стратегия / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, – 2008. – 272 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства

У системі методів оперативного і стратегічного управління повинні діяти «антени» для негайного і своєчасного прийому сигналів про зміни на ринку, щоб підприємець або менеджер могли своєчасно розпочати регулювати процес адаптації до нової ситуації на ринку.

Э. Майер

1. Компоненти нестабільності зовнішнього середовища підприємства.
2. Методика T.e.m.p.l.e.s.
3. PEST-аналіз.

1. Компоненти нестабільності зовнішнього середовища підприємства

При виборі найбільш ефективної стратегії підприємства особливу увагу необхідно приділяти обліку впливу зовнішнього середовища, оскільки можливості зворотної дії суб'єкта менеджменту, організації на елементи макросередовища опосередковані і істотно обмежені в порівнянні з внутрішнім середовищем. Під зовнішнім середовищем (макросередовищем розумітимемо «сукупність зовнішніх суб'єктів і чинників, що активно впливають на положення і перспективи організації, на ефективність діяльності її суб'єктів менеджменту» [6, с. 48]. Зовнішнє середовище включає макросередовище, що складається з чинників соціального плану і загального, переважно непрямого, впливу, і мікросередовище, тобто певних суб'єктів, дії і відносини яких можуть бути направлені на даного суб'єкта: споживачів, посередників, конкурентів і т. д. У будь-якому випадку зовнішнє середовище може бути середовищем як прямої, так і непрямої дії.

Внутрішнє середовище (мікросередовище) підприємства є «сукупністю характеристик організації і її внутрішніх суб'єктів (сил, слабкостей), що впливають на існуюче фінансово-економічне положення і подальші його перспективи» [6, с. 49].

Крім того, в класифікації чинників середовища виділяється ще мезосреда, що характеризує галузеву, регіональну приналежність.

Головними компонентами нестабільності зовнішнього середовища підприємства є:

- а) параметри товарних ринків (попит, пропозиція, внутрішні і зовнішні ціни, тощо);
- б) чинники географічного характеру (місцеположення, близькість до постачальників і споживачів, ступень розвитку інфраструктури, тощо);
- в) демографічні чинники (тенденції зміни чисельності населення, рівень міграції, дисбаланс осіб обох статей, тощо);
- г) зовнішні загальнополітичні і правові умови (зміна політичного

устрою, зміна методів управління державою, стабільність законодавства, наявність пільг, тощо).

Ступінь нестабільності зовнішнього середовища повинен оцінюватися для того, щоб при виборі виду управління уявляти собі, якого роду зміни чекають підприємство в майбутньому. Оцінку нестабільності доцільно проводити на основі шкали І. Ансоффа [2].

Залежно від рівня нестабільності можуть застосовуватися наступні системи управління:

1. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування). Оцінка 2.5–3.0.

2. Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій). Оцінка 3.0–3.5.

3. Управління на основі гнучких експертних рішень (ранжирування стратегічних завдань, управління «по слабких сигналах»; управління в умовах стратегічних несподіванок). Оцінка вище 3.5.

2. Методика T.e.m.p.l.e.s.

При аналізі зовнішнього середовища, у межах якого функціонує підприємство, можна виділити цілий ряд чинників, що впливають на можливості її розвитку. Найчастіше для цього використовується методика T.e.m.p.l.e.s. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society), яка дозволяє розглянути групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на декілька підгруп для відповідного визначення і класифікації. Кожен з цих чинників піддають відповідному аналізу, щоб з'ясувати, які труднощі можуть виникати при роботі в даній сфері і які з'являються позитивні можливості. Названі причини зручно аналізувати з врахуванням різних (в основному довгострокових і середньострокових) перспектив, коли необхідно передбачити, які зміни чекають компанію в майбутньому, і підібрати стратегії, максимально адекватні ситуації, що складається.

Аналіз технологічних чинників передбачає вивчення таких складових, як нові інформаційні технології; нові стандарти устаткування; новий вигляд виробів.

Науково-технічні досягнення серйозно змінюють середовище функціонування фірми. З'являються нові технології, нові вироби, що, безумовно, підсилює конкуренцію. Багато компаній систематично відстежують тенденції науково-технічного прогресу, що позитивно позначається на їх діяльності. Науково-технічні розробки змінюють спосіб життя споживача, підвищують якість задоволення споживачів. Науково-технічні новинки з'являються в дизайні, конструюванні моделей, розподілі і збуті, маркетингу, тим самим впливаючи на загальну стратегію організації. У літературі зазвичай виділяють наступні питання для аналізу технологічних чинників:

1. Як змінилися взаємини між вами, вашими співробітниками і покупцями після впровадження нових способів доставки товарів і у зв'язку з використанням нових методів одержання, зберігання і обробки інформації?

2. Чи вплинув на ваш бізнес розвиток Інтернету і інших додаткових

каналів зв'язку?

3. Чи може ваше підприємство впроваджувати і використовувати нові технології?

4. Чи з'явилися на ринку нові технології, вживання яких дозволяє вам виготовляти товари вищої якості або збільшувати продуктивність праці?

5. Чи змінився термін життя вашого устаткування після появи нових технологій?

6. Що вам відомо про нові розробки в тій сфері, в якій функціонує ваше підприємство?

7. Чи є помітні нововведення в тому, що пов'язане з доставкою товарів?

8. Чи змінилися за останній час тарифи на здійснення перевезень?

9. Чи можна змінити склад вашого підприємства і наскільки придатні для нього нові підходи до роботи (наприклад, коли ваші співробітники виконують основну частину роботи не в офісі, а у себе вдома, або здійснюють зв'язок з вами за допомогою Інтернету, знаходячись в інших регіонах держави)?

10. Чи впливає на Ваш бізнес зміна вартості обладнання?

Для того, щоб розробити адекватну стратегію, керівництву підприємства необхідно знати, які економічні умови діяльності є в регіоні: темпи зростання галузей; динаміка розвитку ринку і його насиченість; рівень інфляції і безробіття; процентні ставки за кредит; інвестиційна і податкова політика; політика в області заробітної плати і цін; податкова база; економічна ситуація в регіоні; рівень доходів населення; темпи зростання економіки країни і галузі; зовнішньоторговельні бар'єри; митна політика. Якщо світова економіка істотним чином впливає на життя і діяльність підприємства, слід ретельно аналізувати загальноекономічні процеси (наприклад, зростання безробіття і інфляції, збільшення кількості компаній, що працюють на імпорт або експорт). У зв'язку з цим буде корисно відповісти на деякі питання:

1. Як коливаються валютні курси і чи впливають на покупців?

2. Чи залежить підприємство від кредитних ставок, які видають банки відповідно до облікової ставки?

3. Чи зростає зайнятість у галузі?

4. Чи впливає на обмежене або сповільнене зростання в тій або іншій галузі недолік професійних працівників?

5. Як впливає на підприємство зміна споживчого попиту?

6. Які саме групи населення витрачають гроші на продукцію, вироблену підприємством?

7. Чи існує внутрішня конкуренція в межах держави з іншими регіонами, в яких виробляють аналогічну продукцію, або ви конкуруєте з країнами СНД і іншими країнами?

Політичні чинники впливають на різні види бізнесу. Особливо тоді, коли політична система знаходиться у фазі становлення. Зазвичай до політичних чинників відносять: політичну ситуацію в країні; стабільність; лояльність влади; протекціонізм в галузі; наявність адміністративних бар'єрів; систему охорони власності.

Здійснюючи аналіз зовнішньої ситуації необхідно відповісти на цілу

низку запитань:

1. Яких найближчих за часом політичних рішень можна чекати від нині існуючого (або нового) уряду?

2. Який вплив на ваш бізнес здійснюють нові урядові програми?

3. Чи можете ви планувати якісь чинники на підставі прийнятих зверху рішень?

4. Наскільки добре керівництво підприємства уявляє собі зовнішню політику країни?

5. Чи може керівництво підприємства з достатньою долею упевненості передбачити, як державна політика впливає на бізнес?

6. Чи можуть вплинути на бізнес які-небудь політичні події?

7. Чи зможе підприємство адекватно функціонувати, якщо робота здійснюється на умовах аутсорсінга?

Зміни в законодавстві безпосередньо впливають на ділову активність. Для аналізу змін в законодавстві необхідно відповісти на наступні питання:

1. Які можливі зміни в існуючому законодавстві можуть вплинути на підприємство?

2. Які законодавчі зміни можуть здійснювати місцеві органи влади?

3. Чи допомагає підприємству законодавство захищатися від конкурентів?

4. Які кроки необхідно зробити, щоб і позиція, і положення на ринку підприємства було максимально невразливим або, у крайньому випадку, не було пов'язано з ризиком?

В даний час усе більша кількість підприємств приділяє увагу соціальній відповідальності, одним з компонентів якої є питання, пов'язані зі станом довкілля. При аналізі довкілля виникають наступні питання:

1. З якими проблемами екологічного характеру доводиться стикатися підприємству?

2. Чи є конкуренти, які в маркетинговій політиці використовують питання екології і захисту довкілля? Наскільки успішною є їхня діяльність?

3. Чи використовує підприємство вторинну сировину?

4. Чи встановлено на підприємстві устаткування, яке захищає довкілля від шкідливих викидів?

5. Чи впроваджуються на підприємстві нові способи використання вторинної і переробленої сировини?

В процесі розробки стратегії розвитку підприємства враховують також демографічні чинники. При аналізі демографічних чинників зазвичай аналізують зміну населення (збільшення народжуваності, процентне співвідношення між чоловіками і жінками, структуру вікового складу населення). Діяльність підприємства в істотній мірі залежить від різних соціальних чинників, які включають соціальні потреби і запити, що визначають життєдіяльність співробітників даного підприємства; питання, пов'язані з суспільним життям регіону, де розташовано підприємство. До соціальних чинників, що впливають на діяльність підприємства відносяться: середній рівень доходу і прожитковий мінімум; культурне середовище і моральні цінності, релігія; рівень освіти; престижність роботи на підприємстві;

участь персоналу в процес ухвалення управлінських рішень; сприяння розвитку інфраструктури з боку керівництва підприємства [31].

3. PEST-аналіз

Трансформації які здійснюються у зовнішньому середовищі впливають на стратегічні позиції підприємства на відповідних ринках та безпосередньо на його діяльність на мікрорівні. Тому метою аналізу зовнішнього середовища є моніторинг та аналіз всіх факторів, які можуть прямо або опосередковано вплинути на реалізацію стратегії підприємства.

Кількість факторів які потенційно можуть впливати на підприємство досить велика, тому в методі PEST-аналізу (акронім англійських слів political-legal (політико-правові), economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological (технологічні)) оцінка проводиться за чотирма ключовими аспектами які представлено в таблиці 4.1.

Мета PEST-аналізу – моніторинг змін зовнішнього середовища за політико-правовим, економічним, соціокультурним та технологічним аспектами та виявлення факторів, які не підконтрольні підприємству, але значним чином впливають на його діяльність у стратегічному періоді.

Виділяють наступні етапи проведення PEST-аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх факторів, які суттєво впливають на функціонування підприємства.

2. Оцінюється вагомість кожного фактора щодо підприємства яке аналізується. Сума оцінок повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Аналізується ступень впливу кожного фактора на ефективність реалізації стратегії підприємства (за 5-бальною шкалою):

5 – сильний вплив (реалізації стратегії дуже заважають зовнішні фактори, існує серйозна небезпека, щодо подальшої діяльності підприємства);

4 – суттєвий вплив (реалізації стратегії суттєво загрожують зовнішні фактори);

3– незначний вплив (реалізації стратегії дещо заважають зовнішні фактори);

2 – вплив практично відсутній (реалізації стратегії практично не заважають зовнішні фактори);

1 – відсутність впливу (реалізації стратегії не заважають зовнішні фактори).

4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на ступінь його впливу, і підраховується сумарна та зважена оцінки для даного підприємства.

5. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на вплив поточних й прогнозованих факторів зовнішнього середовища.

Аспекти PEST-аналізу [42]

Політичні	Економічні
<p>Поточне законодавство на відповідному ринку</p> <p>Майбутні зміни в законодавстві на цьому ринку</p> <p>Європейське / міжнародне законодавство</p> <p>Регулюючі органи і норми</p> <p>Урядова політика та потенційні зміни</p> <p>Державне регулювання конкуренції</p> <p>Торгівельна політика</p> <p>Посилення держконтролю за діяльністю бізнесу-суб'єктів і штрафні санкції</p> <p>Вибори на всіх рівнях влади</p> <p>Фінансування, гранти та ініціативи</p> <p>Групи лобіювання / тиску ринку</p> <p>Міжнародні групи тиску</p> <p>Екологічні проблеми</p> <p>Інший вплив держави в галузі</p>	<p>Економічна ситуація та тенденції її змін</p> <p>Динаміка ставки рефінансування</p> <p>Рівень інфляції</p> <p>Інвестиційний клімат в галузі</p> <p>Закордонні економічні системи і тенденції</p> <p>Загальні проблеми оподаткування</p> <p>Рівень оподаткування</p> <p>Сезонність / вплив погоди</p> <p>Ринок і торговельні цикли</p> <p>Платоспроможний попит</p> <p>Специфіка виробництва</p> <p>Товаропровідні ланцюги і дистрибуція</p> <p>Потреби кінцевого користувача</p> <p>Обмінні курси валют</p> <p>Основні зовнішні витрати на енергоносії, транспорт, сировину, комплектуючі, комунікації</p>
Соціокультурні	Технологічні інновації
<p>Демографія</p> <p>Зміни законодавства, що зачіпають соціальні чинники</p> <p>Структура доходів і витрат</p> <p>Базові цінності</p> <p>Тенденції зміни способу життя</p> <p>Бренд, репутація підприємства, імідж використовуваної технології</p> <p>Моделі поведінки покупців</p> <p>Мода і зразки для наслідування</p> <p>Думки і відношення споживачів</p> <p>Споживчі переваги</p> <p>Представлення у ЗМІ</p> <p>Етнічні / релігійні чинники</p> <p>Реклама і зв'язки з громадськістю</p>	<p>Розвиток конкурентних технологій</p> <p>Фінансування досліджень</p> <p>Зв'язані / залежні технології</p> <p>Заміщаючі технології / рішення</p> <p>Зрілість технологій</p> <p>Зміна і адаптація нових технологій</p> <p>Виробнича ємність, рівень інформації і комунікації, вплив інтернету</p> <p>Споживачі, що купують технології</p> <p>Законодавство щодо технологій</p> <p>Потенціал інновацій</p> <p>Доступ до технологій, ліцензування, патенти</p> <p>Проблеми інтелектуальної власності</p>

Контрольні питання і завдання

1. Яким чином можна класифікувати чинники середовища функціонування підприємства?
2. Які компоненти нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства?
3. Яким чином проводиться оцінка рівня нестабільності і які системи управління можуть застосовуватися?
4. Охарактеризуйте методику T.e.m.p.l.e.s.
5. Які існують аспекти PEST-аналізу?
6. Охарактеризуйте етапи проведення PEST-аналізу?

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
4. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техніч. ун-т України «Київ. політех. ін-т». – К. : Центр учбової літ., 2009. – 440 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 164–170.
6. Экономическая стратегия предприятий / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – С. 124–137.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум. – 2003. – 317 с.
2. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес. – 2010. – 368 с.
3. Корпоративная стратегия : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2008. – 272 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Тема 5. Аналіз ситуації на підприємстві

Секрет успіху в тому, щоб використовувати свій шанс, коли він з'явиться.

Бенджамін Дизраели

1. Оцінка застосовуваної стратегії.
2. SWOT-аналіз.
3. Стратегічний вартісний аналіз.
4. Оцінка сили конкурентної позиції підприємства.
5. Визначення переважних стратегічних дій підприємства.

1. Оцінка застосовуваної стратегії

Галузевий і конкурентний аналіз стосується зовнішнього оточення підприємства. Мета ситуативного аналізу – оцінити стратегічну ситуацію для конкретного підприємства в такому оточенні. Він повинен відповісти на наступні питання:

- як добре працює використовувана нині стратегія?
 - що являється для підприємства сильними, слабкими сторонами, сприятливими можливостями і загрозами?
 - чи може підприємство конкурувати за вартістю?
 - наскільки сильні конкурентні позиції підприємства?
 - які стратегічні дії створюють обличчя підприємства?
- Перш за все, слід зрозуміти, якої ж стратегії дотримується підприємство:
- низькоцінового лідерства;
 - відмінностей від суперників;
 - фокусування на вузьких групах споживачів або маркетингових нішах.

Наступною характеристикою конкурентної обстановки в галузі є ступінь вертикальної інтеграції і географічний масштаб ринку. Слід досліджувати допоміжні стратегії у виробництві, маркетингу, фінансах, застосуванні робочої сили.

Додатково слід проаналізувати останні дії підприємства, які інтегруються в його стратегію і можуть забезпечити приватні конкурентні переваги і/або поліпшити конкурентну позицію.

Найбільш очевидними індикаторами стратегічної діяльності є наступні положення:

- збільшується або зменшується розмір ринку, контролюваного підприємством;
- росте чи ні обсяг прибутку, який одержує підприємство, і наскільки він великий у порівнянні з суперниками;
- які тенденції зміни чистого прибутку підприємства і швидкості повернення інвестицій;
- яке зростання обсягу продажів підприємства, швидше або повільніше ніж на ринку в цілому.

Природно, кращою стратегією є та, яка не вимагає радикальних змін.

2. SWOT-аналіз

SWOT – це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (погрози). Внутрішня ситуація на підприємстві відображається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T. В табл. 5.1 представлено основні чинники, які доцільно враховувати в SWOT-аналізі.

Для стратегічної перспективи підприємства особливо значущі сильні сторони, оскільки вони є наріжними каменями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. В той же час добра стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг підприємства. Це важливо для формування стратегії, оскільки:

- унікальні можливості дають підприємству шанс використовувати ринкові сприятливі обставини;
- створюють конкурентні переваги на ринку;
- потенційно можуть бути наріжними каменями стратегії.

Слід відрізнити сприятливі можливості галузі і підприємства. Превалюючі і знов виникаючі сприятливі можливості в галузі найбільш підходять підприємству, яке має конкурентні переваги або інші можливості для зростання. SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

- чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони або відмінні переваги в своїй стратегії? Якщо підприємство не має відмітних переваг, які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати?
- чи є слабкості підприємства його вразливими місцями в конкуренції і/або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини? Які слабкості вимагають коректування, виходячи із стратегічних міркувань?
- які сприятливі обставини дають підприємству реальні шанси на успіх при використанні його кваліфікації і доступу до ресурсів? Сильні і слабкі сторони підприємства роблять його краще або гірше пристосованим до використання сприятливих можливостей, ніж у інших підприємств;
- які погрози повинні найбільш турбувати менеджера, і які стратегічні дії він повинен виконати для хорошого захисту?

Чинники, що враховуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)	Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
Компетентність, що чітко проявляється	Втрата деяких аспектів компетентності	Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	Ослаблення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни, введення нових ринкових сегментів
Адекватні фінансові джерела	Недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії	Розширення діапазону можливих товарів	Збільшення продажів товарів-субститутів, зміна смаків і потреб покупців
Високе мистецтво конкурентної боротьби	Ринкове мистецтво нижче за середнє	Добросердя конкурентів	Озлоблення конкуренції
Добре розуміння споживачів	Відсутність аналізу інформації про споживачів	Зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки	Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості
Визнаний ринковий лідер	Слабкий учасник ринку	Сприятливе зрушення в курсах валют	Несприятливе зрушення в курсах валют
Чітко сформульована стратегія	Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність в її реалізації	Велика доступність ресурсів	Посилення вимог постачальників

Продовження таблиці 5.1

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)	Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
Використання економії на масштабах виробництва, цінова перевага	Висока вартість продукції порівняно з ключовими конкурентами	Ослаблення обмежуючого законодавства	Законодавче регулювання ціни
Власна унікальна технологія, кращі виробничі потужності	Застарілі технологія і устаткування	Ослаблення нестабільності бізнесу	Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу
Перевірене надійне управління	Втрата глибини і гнучкості управління		
Надійна мережа розподілу	Слабка мережа розподілу		
Високе мистецтво НДДКР	Слабкі позиції в НДДКР		
Найбільш ефективна в галузі реклама	Слабка політика просування		

3. Стратегічний вартісний аналіз.

Один з найбільш чітких індикаторів ситуації підприємства – його цінова позиція по відношенню до конкурентів. Особливо це відноситься до галузей із слабо диференційованою продукцією, але навіть у протилежному випадку підприємства вимушені не відставати від суперників, інакше вони ризикують втратити конкурентну позицію. Відмінності у витратах суперників можуть бути викликані:

- різницею цін на сировину, матеріали, що комплектують, енергію, тощо;
- різницею в базових технологіях, віці устаткування;
- різницею у внутрішніх собівартістях через різні розміри виробничих одиниць, кумулятивного ефекту випуску, рівнів продуктивності, різних податкових умов, рівнів організації виробництва і т. д.;
- різницею в чутливості до інфляції і зміні курсів валют;
- різницею в транспортних витратах;
- різницею витрат у каналах розподілу.

Стратегічний вартісний аналіз фокусується на відносній вартісній позиції підприємства по відношенню до його суперників. Первинним аналітичним підходом такого аналізу є побудова вартісного ланцюга по окремих діях, який показує картину вартості від сировини до ціни кінцевих споживачів (табл. 5.2). Ця таблиця показує, що є три головні області в ланцюзі дії/витрати, де можливі найбільші відмінності для конкуруючих фірм: область постачання, передові частини каналів розподілу, власне внутрішня діяльність підприємства. Якщо підприємство втрачає конкурентоспроможність в кінці або на початку ланцюга, воно може змінювати свої внутрішні дії з метою відновлення конкурентоспроможності.

Коли вартісні пропуски лежать, в основному, в кінці ланцюга, підприємство може використовувати шість стратегічних дій:

- добиватися сприятливіших цін у постачальників;
- працювати з постачальниками з метою зниження їх витрат;
- зробити інтеграцію назад для контролю над матеріальними витратами;
- спробувати використовувати дешевші замітники;
- знайти нові джерела постачання з прийнятними цінами;
- спробувати зменшити різницю шляхом економії в інших частинах ланцюга.

У випадку, якщо це характерно для початку ланцюга, можливі три коректуючі дії:

- використовувати привабливіші форми для учасників каналів розповсюдження;
- змінити економічну стратегію, включаючи можливість передньої інтеграції;
- спробувати компенсувати різницю зниженням витрат в інших частинах ланцюга.

Таблиця 5.2

Вартісний ланцюг в галузевому розрізі дій

Повний галузевий ланцюг дій / витрати								
Витрати, пов'язані з постачанням		Витрати в діях, пов'язаних з виробництвом					Витрати у каналах розподілу	
Купувальні матеріали, що комплектують, вхідна логістика	Дії в процесі виробництва	Маркетинг і продаж	Обслуговування споживачів і вихідна логістика	Внутрішні допоміжні штабні дії	Загальні адміністративні дії	Чистий прибуток	Оптова торгівля і мережа ділера	Роздрібна торгівля
Сировина і напівфабрикати зі сторони. Енергія. Транспортні витрати. Витрати на купівлю матеріалів. Складування.	Устаткування і оснащення. Виробництво. Збирання і упаковка. Праця. Експлуатація. Випробування. Контроль якості. Інвентаризація.	Дії при продажі. Реклама і просування. Дослідження ринку. Технічна література. Відрядження і прийоми. Відносини з ділерами і дистриб'юторами.	Сервіс. Гарантія. Запчастини. Інші логістичні витрати.	Зарплата. Набір і випробування. Комунікації НДДКР. Що за безпечують функції. Безпека і зв'язок.	Служби обліку і фінансів. Юридичні служби. Паблік релейшенз. Оплата послуг виконавців. Обслуговування кредиту.		Всі дії, пов'язані з витратами по дистриб'юторах, оптовій і роздрібній торгівлі і інших каналах	

Коли джерело втрати конкурентоспроможності за вартістю лежить у внутрішніх областях ланцюга, доцільно розглянути можливість наступних дій:

- ревізія внутрішніх статей бюджету;
- спроба підняти продуктивність праці робочих і дорогого устаткування;
- дослідження, чи не буде вигідніше виконання деяких технологічних процесів на стороні, ніж самим підприємством;
- інвестування ресурсозберігаючих технологічних поліпшень;
- розгляд викликаючих побоювання компонентів вартості як об'єктів нових інвестицій у виробництво і устаткування;
- модифікація продукції з метою зниження її вартості;
- балансування великих внутрішніх витрат економією в початковій і кінцевій частинах ланцюга.

4. Оцінка сили конкурентної позиції підприємства

На додаток до діагнозу цінової конкурентної позиції потрібен загальний аналіз конкурентної позиції і конкурентної сили підприємства. Необхідно відповісти на питання:

- наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція підприємства?
- яку зміну конкурентної позиції можна чекати при використанні сьогоднішньої стратегії (з її тонким підстроюванням)?
- який ранг підприємства щодо ключових суперників в кожному важливому компоненті конкурентної сили і галузевому ключовому чиннику успіху?
- який перелік конкурентних переваг підприємства?
- яка можливість підприємства захищати свою позицію у світлі галузевих рушійних сил, конкурентного тиску і передбачуваних дій суперників?

Табл. 5.4. містить чинники, які часто використовують для оцінки тенденцій посилення або ослаблення конкурентної позиції підприємства.

Для оцінки конкурентної позиції підприємства використовуються бальні оцінки за ключовими чинниками успіху. При цьому проводиться зважування оцінок таких чинників для підприємства і його суперників (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Приклад зваженої оцінки стратегічної сили підприємства щодо суперників

КФУ/міра сили	Вага	Підприємство	Суперник А	Суперник Б
Якість/виконання продукту	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)
Репутація/імідж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)
Матеріали/вартість	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)
Технологічне мистецтво	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)
Виробничі потужності	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)

КФУ/міра сили	Вага	Підприємство	Суперник А	Суперник Б
Маркетинг/розподіл	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)
Фінансові ресурси	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)
Відносна вартісна позиція	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)
Здатність конкурувати за ціною	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)
Зважений рейтинг сили	–	6,15	7,30	7,35

Шкала рейтингу: слабкий – 1, сильний – 10, в дужках – множення ваги на рейтингову оцінку.

Таблиця 5.4

Ознаки сили і слабкості в конкурентній позиції підприємства

Ознаки сили	Ознаки слабкості
Важливі відмітні переваги	Відсутність реальних відмітних переваг
Велика частка ринку (або лідер на ринку)	Втрати на ринку щодо головних суперників
Послідовна або відмітна стратегія	Відсутність чіткої стратегії
Зростання бази споживачів і їх лояльності	Падаюча репутація у споживачів
Знаходження в лідируючій стратегічній групі	Знаходження в стратегічній групі, що втрачає позиції
Концентрація на ринкових сегментах, що швидко зростають	Слабкості в областях з найбільшим ринковим потенціалом
Цінова перевага	Виробник товарів з високою собівартістю
Прибуток вищий за середній	Зростання доходів нижче за середнє
Маркетингове мистецтво вище за середнє	Мало головних чинників ринкового успіху
Технологічні й інноваційні здібності вище за середні	Послідовник в розробці продуктів, їх слабка якість
Ініціативний, підприємницький підхід до небезпек	Відсутня добра позиція по відношенню до виникаючих погроз
Позиція накопичення сприятливих можливостей	Втрати сприятливих можливостей щодо головних суперників

Загальне правило: підприємство повинне накопичувати свої конкурентні сильні сторони і захищати свої конкурентні слабкості. Воно повинно будувати стратегію на своїх сильних сторонах і робити дії по забезпеченню ситуації із слабкостями.

У той же самий час рейтинг сильних сторін суперників показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкіше. Якщо підприємство має важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то можна зробити дії по експлуатації цієї обставини.

5. Визначення переважних стратегічних дій підприємства.

Останнім ступенем ситуативного аналізу є ідентифікація всіх важливих стратегічних підходів, які повинні сформувавши план дій підприємства. Вони повинні спиратися на виконаний ситуативний аналіз і відповісти на наступні питання:

- чи адекватна існуюча стратегія рушійним силам в галузі?
- як тісно існуюча стратегія пов'язана з майбутніми галузевими чинниками успіху?
- наскільки добрий захист існуючої стратегії від п'яти конкурентних сил в майбутньому, а не зараз і у минулому?
- чи здатна існуюча стратегія адекватно захистити підприємство від зовнішніх погроз і внутрішніх слабкостей?
- чи повинне підприємство побоюватися конкурентних атак від одного або більш конкурентів?
- чи потрібні додаткові дії для поліпшення вартісної позиції підприємства, накопичення позитивних можливостей або поліпшення його конкурентної позиції?

Контрольні питання і завдання

1. Охарактеризуйте цілі і задачі ситуативного аналізу.
2. Сформулюйте стратегію підприємства, на якому проходить практику, і здійсніть його бліц-оцінку.
3. Охарактеризуйте суть SWOT-аналізу.
4. Проведіть SWOT-аналіз підприємства, на якому проходить практику.
5. Охарактеризуйте процедуру стратегічного вартісного аналізу.
6. Перерахуйте заходи, які доцільно здійснювати з метою збільшення конкурентоспроможності підприємства.
7. Суть оцінки сили конкурентної позиції підприємства.
8. Визначте переважні стратегічні дії підприємства.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 72–132.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрик-ленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 108–158.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, – 2010. – 368 с.
3. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, – 2009. – 384 с.

Тема 6. Аналіз стратегічного потенціалу і конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція на ринку подібна до війни.
У вас будуть поранення і втрати,
і лише краща стратегія зможе перемогти.
Джон Коллінз

1. Поняття стратегічного потенціалу підприємства і його оцінка.
2. Конкурентний статус підприємства, принципи і методи його оцінки.

1. Поняття стратегічного потенціалу підприємства і його оцінка

Потенціал підприємства можна охарактеризувати як сукупність стратегічних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, мають визначне значення для можливостей і меж функціонування підприємства в тих або інших умовах [42].

Ринковий потенціал підприємства (РПП) – це можливість управління його ресурсами на певних етапах його розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком. Кожне підприємство володіє ринковим потенціалом, але не всі використовують його на 100% [42].

Рівень використання ринкового потенціалу (РВРП) – це міра управління ресурсами підприємства з метою ефективної взаємодії з ринком на деякий момент часу. РВРП може приймати значення від 0 до 100%.

Основні складові ринкового потенціалу як елементу стратегічного планування – блок ресурсів, блок системи управління і стратегічного планування підприємства і блок маркетингу. Дані блоки охоплюють всі основні стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягати поставлених цілей.

У управлінському блоці формулюється місія, розробляється стратегія подальшого розвитку, визначаються цілі. Реалізація поставлених цілей здійснюється за рахунок ресурсів, що є на підприємстві (трудових, інформаційних, фінансових, матеріальних).

Маркетинговий елемент, який доповнює структуру РПП, відображає діяльність персоналу: аналітичну, виробничу, комунікаційну. Таким чином, поняттям РПП об'єднуються не тільки ресурси, що взаємодіють з системою управління на різних етапах, але і методи, застосування яких дозволяє найефективніше реалізовувати наявні ринкові можливості.

Для розрахунку РВРП необхідно упорядкувати складові дані і визначити взаємозв'язки між компонентами. Ресурси є предметом маркетингової і управлінської діяльності. Таким чином, виділяється два напрями аналізу РПП: маркетингова і управлінська діяльності в області ресурсів.

Подальший аналіз проводиться за методом декомпозиції РПП на прості складові. Два вищезазнані напрями аналізу – це фактично перший рівень декомпозиції (рис. 6.1).

Другий рівень є деталізацією складових першого рівня, а саме потенціалу маркетингової діяльності і потенціалу управлінської діяльності. Результатом декомпозиції другого рівня з'явилися потенціал аналітичної, виробничої, комунікаційної діяльності (декомпозиція потенціалу маркетингової діяльності) і потенціал планування, організації, мотивації і контролю (декомпозиція потенціалу управлінської діяльності).

Третій рівень декомпозиції відповідним чином представляє структуру складових другого рівня. На цьому рівні потенціал деталізується за окремими видами ресурсів. Як складові третього рівня одержуємо, наприклад, потенціал аналітичної діяльності у області трудових, фінансових ресурсів і т. д.

Четвертий, останній, рівень декомпозиції ґрунтується вже на предметах діяльності в областях третього рівня. Так, наприклад, на четвертому рівні потенціал аналітичної діяльності у області трудових ресурсів буде представлено потенціалами предметів аналітичної діяльності у області трудових ресурсів. В даному випадку це може бути аналіз впливу різних чинників на продуктивність працівників, аналіз формальної і неформальної взаємодії працівників різних рівнів ієрархії, аналіз організаційної структури і т. п.

Після визначення всіх складових РПП встає завдання їх оцінки, тобто оцінки потенціалу кожної складової окремо. Оскільки просте арифметичне додавання потенціалів, що становлять РПП, буде некоректним, виникає необхідність використання вагових коефіцієнтів, які відображають рівень значущості складових РПП в ринковій діяльності підприємства. Наприклад, для деякого підприємства аналітична діяльність грає більшу роль (робить більший вплив на ефективність маркетингової діяльності), ніж комунікаційна і виробнича. Таке ж значення мають вагові коефіцієнти для складових інших рівнів декомпозиції. Так, наприклад, аналітична діяльність у області фінансових ресурсів може грати велику роль в маркетинговій діяльності підприємства, ніж аналітична діяльність у області інформаційних ресурсів.

Потенціал маркетингової діяльності (Π_{AGR}) представлений у вигляді суми множників рівня розвитку (інакше – рівень використання потенціалу) аналітичної діяльності ($\Pi_{(A)}$) і коефіцієнта її значущості ($k_{(A)}$), виробничої діяльності ($\Pi_{(G)}$) і коефіцієнта її значущості ($k_{(G)}$), комунікаційної діяльності ($\Pi_{(R)}$) і коефіцієнта її значущості ($k_{(R)}$):

$$\Pi_{AGR} = k_{(A)} \times \Pi_{(A)} + k_{(G)} \times \Pi_{(G)} + k_{(R)} \times \Pi_{(R)}.$$

Далі, слідуючи наміченій схемі РПП, визначаємо формульне вираження наступних складових рівнів декомпозиції, досягнувши четвертого, самого останнього, рівня декомпозиції. Тим самим охопленими виявляються прості складові РПП. В результаті враховуються всі чинники, здатні впливати на потенціал підприємства.

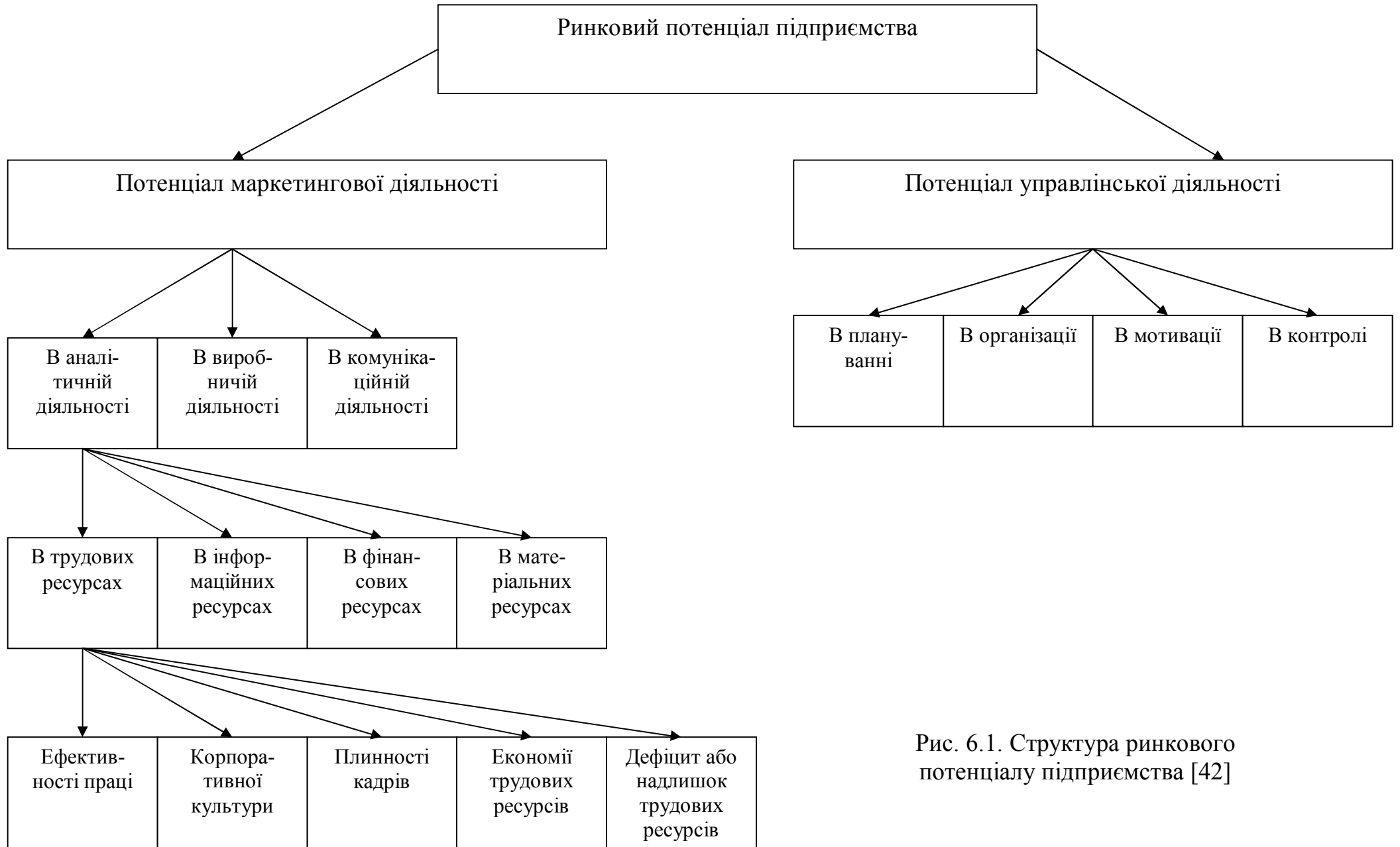


Рис. 6.1. Структура ринкового потенціалу підприємства [42]

2. *Поняття конкурентного статусу підприємства і його оцінка*

Відомі різні підходи до визначення поняття і оцінки конкурентного статусу підприємства (КСП). І. Ансофф трактує поняття конкурентного статусу як позицію підприємства в конкуренції, як своєрідний вимірник положення підприємства на ринку. У цьому сенсі КСП використовується в матриці «Мак-Кинзі» для визначення порівняльних конкурентних позицій підприємства при формуванні його стратегічних задач.

Трактування І. Ансоффа за економічним змістом в якійсь мірі близьке до поняття конкурентної переваги в трактуванні М. Портера, оскільки і той, і інший вважають, що необхідно визначати співвідношення фактичної і базової продуктивності використання ресурсів підприємства. Проте Портер не уточнює показника продуктивності. На відміну від М. Портера, І. Ансофф визначає цей показник як рентабельність стратегічних капітальних вкладень, відкоректовану на ступінь «оптимальності» стратегії підприємств і ступінь відповідності потенціалу підприємств цій оптимальній стратегії. І. Ансофф запропонував формулу для розрахунку КСП:

$$КСП = \frac{I_F - I_k}{I_O - I_K} * \frac{S_F}{S_O} * \frac{C_F}{C_O},$$

де I_F – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

I_K – критична точка обсягу капітальних вкладень, що знаходиться на межі прибутків і збитків, яка показує, що обсяг капітальних вкладень нижче за цю точку не призводить до отримання доходу;

I_O – точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якої збільшення капітальних вкладень призводить до зниження доходу;

S_F, S_O – відповідно діюча і «оптимальна» стратегія підприємства;

C_F, C_O – відповідно наявні і оптимальні можливості підприємства.

На думку І. Ансоффа, показники можуть оцінюватися як середньоарифметичні бальні оцінки (за шкалою від 0 до 1) ступеня відповідності чинників діючої стратегії або наявних можливостей чинникам оптимальній стратегії і оптимальним можливостям. Для визначення чинників стратегій і чинників можливостей Ансоффом пропонуються набори типових чинників і характер їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельність підприємства.

Якщо $КСП = 1$, то підприємство зможе забезпечити собі виключно сильний конкурентний статус і буде одним з найефективніших. Якщо хоч би один з показників (складових) КСП дорівнює нулю, підприємство не одержить прибутку.

Пропонуються наступні градації КСП:

$0 < КСП \leq 0,4$ – слабка позиція;

$0,5 < КСП \leq 0,7$ – середня позиція;

$0,8 < КСП \leq 1$ – сильна позиція.

Випадки «нульового» КСП підприємства:

- 1) коли стратегічні капітальні вкладення підприємства відповідають критичній точці;
- 2) коли відсутня яка-небудь стратегія підприємства;
- 3) коли підприємство не має в своєму розпорядженні ніяких можливостей.

Разом з тим конкурентний статус підприємства повинен характеризувати передумови досягнення ним того або іншого рівня конкурентної переваги. Ці передумови визначаються, з одного боку, стратегічним потенціалом підприємства (СПП), а з іншого – сукупною дією детермінантів «національного ромба» на умовах досягнення цього рівня (рис. 6.2).

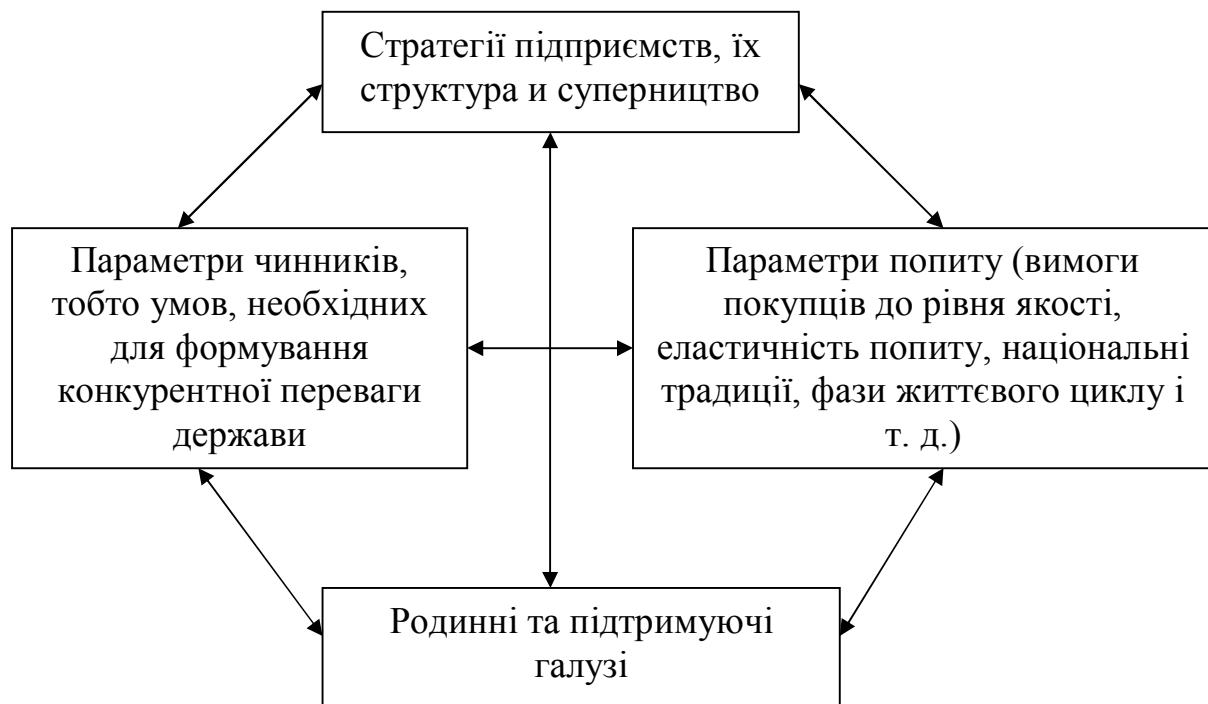


Рис. 6.2. Детермінанти конкурентної переваги країни («національний ромб») [46]

КСП повинен давати характеристику ступеня розвиненості елементів стратегічного потенціалу, тобто забезпеченості його повною мірою ресурсами всіх видів і «здатності» підприємства до захоплення лідируючих позицій в галузі; ступені сприятливості умов зовнішнього середовища, що формуються детермінантами «національного ромба», для створення і підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства.

Головною проблемою у визначенні КСП стає проблема оцінки ступеня достатності розвитку технічного потенціалу підприємства і умов зовнішнього середовища для створення і підтримки на заданому рівні конкурентної переваги.

Принципи кількісної оцінки КСП:

- а) оцінки повинні бути диференційовані по етапах життєвого циклу КСП;
- б) оцінки повинні враховувати значущість кожного детермінанта

«націо-нального ромбу» у формуванні умов КПП;

в) оцінки повинні враховувати структуру СПП по його елементах, видах і ступені відповідності ресурсів, принципу Парето-ефективності;

г) розраховані показники повинні дозволяти аналізувати вплив як окремих сторін внутрішнього і зовнішнього середовища (приватні показники), так і сукупний вплив всіх умов на створення передумов відповідного рівня КПП.

Принцип ефективності економічної системи, сформульований Парето, свідчить про те, що в ефективній економічній системі неможливо не провести ніякого поліпшення без відповідного погіршення яких-небудь її параметрів. Для повної ефективності виробничої системи повинні бути досягнуті наступні умови:

1) існуючий запас ресурсів повинен бути розподілений між виробництвом товарів так, щоб жоден їх перерозподіл не міг збільшити виробництво одного товару без зменшення виробництва іншого;

2) неможливо збільшити виробництво одного товару без відповідного випуску іншого [46, с. 232].

Оціночні показники умов для КПП, що формуються зовнішньою і внутрішньою сферами [46, с. 106]:

а) умови, що формуються сукупною дією детермінантів «національного ромба», оцінюються показниками:

$$D^{HP} = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^5 D_z^{HP}}, \quad D_z^{HP} = \sqrt[4]{\prod_{\gamma=1}^4 Q_{\gamma z} \alpha_{\gamma z}},$$

де D^{HP} , D_z^{HP} – показники сукупної дії детермінантів за весь етап і z-й етап ЖЦКПП відповідно;

$Q_{\gamma z}$ – відношення числа сприятливих до загального числа чинників, сформованих γ -а детермінантом на z-му етапі ЖЦКПП;

γz – коефіцієнт значущості γ -го детермінанта для z-го етапу ЖЦКПП;

б) умови, що формуються стратегічним потенціалом підприємств, оцінюються показниками:

$$СПП = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^5 СПП_z}, \quad СП_{iz} = \sqrt[7]{\prod_{j=1}^7 R_{jiz}^{\circ}},$$
$$СПП_z = \sqrt[16]{\prod_{i=1}^{16} СП_{iz}}, \quad R_{jiz}^{\circ} = k_{iz}^{\circ} * k_{jz}^{c.p.},$$

де R_{jiz}° – показник оцінки і-го елемента стратегічного потенціалу підприємств по відповідності j-го ресурсу підприємств вимогам, цілям підприємств, що відповідають, на z-му етапі ЖЦКПП;

k_{iz}° – коефіцієнт значущості і-го елемента стратегічного потенціалу на z-му етапі ЖЦКПП;

$k_{jz}^{c.p.}$ – коефіцієнт відповідності j-го ресурсу підприємств, що відповідає цілям підприємств на z-му етапі ЖЦКПП;

СПП, СПП_z, СП_{iz} – показники відповідності стратегічного потенціалу цілям підприємств по формуванню КПП за весь ЖЦКПП, z-й етап ЖЦКПП;

i-го елементу стратегічного потенціалу за z-й етап ЖЦКПП, j-го ресурсу підприємств за z-й етап ЖЦКПП, j-го виду ресурсу підприємств за весь ЖЦКПП відповідно.

$$СП_j = \sqrt[7]{\prod_{z=1}^{z=7} k_{jz}^{3H} СП_{jz}} , \quad СП_{iz} = \sqrt[16]{\prod_{j=1}^{16} R_{jiz}^2} .$$

Узагальнювальними оцінками КСП будуть:

а) за z-й етап ЖЦКПП:

$$КСП_z = \sqrt{СПП_z * D_z^{HP}} ;$$

б) за весь ЖЦКПП:

$$КСП = \sqrt{СПП * D_z^{HP}} .$$

Кількісну оцінку рівня КСП використовують для подальшого аналізу причин найбільш істотної розбіжності між фактичними і необхідними значеннями параметрів СПП, при виявленні ступеня позитивного або негативного впливу зовнішніх чинників на рівень КПП і виробленню на основі такого аналізу найбільш актуальних цілей стратегічного розвитку підприємств.

Результати оцінки рівня КСП зводять в аналітичні таблиці, за допомогою яких аналізують рівень КСП в наступних розрізах:

– визначення забезпеченості на кожному етапі ЖЦКПП елементів СПП ресурсами як по кожному елементу стратегічного потенціалу, так і по кожному виду ресурсів;

– визначення рівня КСП, що формується стратегічним потенціалом підприємств як по кожному виду ресурсів, кожній фазі ЖЦКПП, так і по стратегічному потенціалу в цілому;

– визначення рівня КСП, сформованого детермінантами «національного ромба», як по кожному детермінанту, кожній фазі ЖЦКПП, всьому ЖЦКПП, так і в цілому по всьому «національному ромбу»;

– визначення рівня КСП, що формується сукупним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таким чином, кількісна оцінка КСП дозволяє здійснювати цілеспрямований пошук найбільш переважних варіантів створення і підтримки на всіх етапах життєвого циклу КПП сприятливих передумов для досягнення високого рівня конкурентної переваги підприємства.

Контрольні питання і завдання

1. Суть потенціалу підприємства і його структура.
2. Яким чином здійснюється оцінка потенціалу підприємства?
3. Що таке конкурентний статус підприємства з точки зору І. Ансоффа?
4. Як оцінити конкурентний статус підприємства?
5. Перерахуйте принципи кількісної оцінки рівня конкурентного статусу підприємства.
6. Чи можна оцінити значущість впливу того або іншого детермінанта «національного ромба» на рівень конкурентної переваги підприємства?
7. Охарактеризуйте суть принципу Парето-ефективності.

Література

1. Аткина Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 3–12.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – С. 69–120.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
5. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України «Київський політехнічний ін-т». – К. : Центр учбової літ., 2009. – 440 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С.108–158.
7. Экономическая стратегия предприятий / под ред. А. П. Градова. – СПб : Спец. лит., 1995. – С. 43–111.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : «Олимп-Бизнес», – 2009. – 384 с.
3. Ханжина В. Л. Структура рыночного потенциала предприятия / В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 118–122.

Тема 7. Стратегії бізнесу

При розробці конкурентної стратегії основне – це встановити зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем... зрештою якнайкращою. Стратегією для конкретної фірми є стратегія, що відображає обставини.

Майкл Портер

1. Стратегія і конкурентна перевага.
2. Корпоративні стратегії диверсифікації.

1. Стратегія і конкурентна перевага

Обов'язковою умовою лідерства будь-якого підприємства є наявність стійкої конкурентної переваги. Господарський суб'єкт має конкурентну перевагу, якщо рівень роботи з клієнтами вище, ніж у конкурентів, і він в змозі протидіяти впливу конкурентних сил.

Конкурентна стратегія підприємства включає підходи до бізнесу, які використовуються для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби, зміцнення своїх позицій на ринку і т. д. Конкурентна стратегія звичайно включає як наступальні, так і оборонні дії, залежно від ситуації, яка склалася на відповідному ринку.

На рис. 7.1 представлено п'ять основних конкурентних стратегій.



Рис. 7.1. Система конкурентних стратегій [6, с. 207]

У таблиці 7.1 представлено характерні риси цих конкурентних стратегій.

Особливості конкурентних стратегій [46, с. 208]

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати і диференціація
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий покупець	Вузька ринкова ніша, де купівельні потреби і переваги істотно відрізняються від решти ринку
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцю щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям великої цінності за гроші	Нижчі витрати в обслуговуванні ніші або здатність запропонувати покупцям щось особливе, відповідне їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей	Багато різновидів товарів, великий вибір, акцент на можливість вибору	Характеристика товару – від добрих до найкращих, від властивих йому якостей до особливих	Задоволення особливих потреб цільового сегменту
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості	Знаходження шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення до створення найкращого товару	Впровадження особливих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, який відповідає даній ніші

Продовження таблиці 7.1

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати і диференціація
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, які ведуть до зниження витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець платитиме. Встановлення збільшеної ціни, яка покриває додаткові витрати на диференціацію	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами	Ув'язка сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних вимог покупців
Підтримка стратегії	Розумні ціни / добра цінність	Створення відмінностей характеристик, за які платитимуть. Концентрація на декількох ключових відмінних рисах; посилення їх і створення репутації і іміджу товару	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту / послуги одночасно	Підтримка рівня обслуговування ніші вища, ніж у конкурентів; задача – не знижувати імідж компанії і не розпилювати зусилля, освоюючи інші сегменти або додаючи нові продукти для розширення присутності на ринку

Існує п'ять основних конкурентних стратегій:

1) стратегія лідерства по витратах (зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що дозволяє привернути велику кількість покупців);

2) стратегія широкої диференціації (направлена на додання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів);

3) стратегія оптимальних витрат (дозволяє одержати покупцям більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції);

4) сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент показників, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва;

5) сформульована стратегія, або стратегія ринкової ніші, яка базується на диференціації продукції (метою розробки є забезпечення представників обраного сегменту товарами або послугами, які найповніше відповідають їх смакам і вимогам).

2. Корпоративні стратегії диверсифікації

Диверсифіковане підприємство доцільно розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності. У зв'язку з цим виникає проблема розробки стратегії для мультибізнесу. Корпоративна стратегія диверсифікованого підприємства концентрується на:

- а) діяльності з просування підприємства в галузі, обраній для диверсифікації;
- б) заходах з оптимізації довгострокового управління портфелем ділової активності підприємства за умови, що диверсифікація вже досягнута;
- в) спробах використовувати будь-які стратегічні переваги, пов'язані з господарським портфелем підприємства і перетворити їх на конкурентну перевагу;
- д) оцінці перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і концентрації корпоративних кадрових ресурсів в тій області, де існують реальні перспективи зростання.

На рис. 7.2 представлено можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованого підприємства.

При сильній конкурентній позиції і високих темпах зростання ринку підприємство має декілька варіантів поведінки, найкращим з яких є продовження концентрації на єдиному виді бізнесу. Далі, коли зростання на даному ринку почне сповільнюватися, доцільно диверсифікувати діяльність підприємства з метою мінімізації ризику і використання накопиченого досвіду в інших галузях.

Коли діяльність підприємства характеризується високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією, необхідно вирішити проблему посилення конкурентних позицій. На швидкозростаючому ринку навіть слабкі підприємства можуть поліпшити своє положення.

		Конкурентна позиція	
		Слабка	Сильна
Темпи зростання ринку	Високий	<p>Стратегічні можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) перегляд ступеня концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу) 2) покупка іншої фірми в тій же галузі (для посилення конкурентної переваги) 3) вертикальна інтеграція (якщо вона підсилює позиції фірми) 4) диверсифікація 5) злиття або продаж сильнішій фірмі 6) закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли) 	<p>Стратегічні можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) продовження концентрації в одній області 2) міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку) 3) вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми) 4) диверсифікація в суміжні галузі (для перенесення досвіду і знань з базової галузі)
	Низький	<p>Стратегічні можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу) 2) злиття з конкуруючою фірмою для посилення конкурентних переваг 3) вертикальна інтеграція (якщо вона істотно укріплює позиції фірми) 4) диверсифікація 5) «зняття вершків» і відхід з ринку 6) ліквідація 	<p>Стратегічні можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку) 2) диверсифікація в суміжні галузі 3) диверсифікація в нові галузі 4) спільні підприємства в нових галузях 5) вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми) 6) продовження стратегії концентрації (зростання за рахунок відвойовування частки ринку у слабких конкурентів)

Рис. 7.2. Можливі корпоративні стратегії, відповідні положенню на ринку недиверсифікованого підприємства [40, с. 330].

Підприємства із слабкою конкурентною позицією на повільнозростаючому ринку повинні переглянути існуючу стратегію, розглянути можливість злиття або поглинання, диверсифікації в інші галузі.

Сильні підприємства в умовах повільнозростаючої галузі повинні розглянути стратегії використання надлишку грошових коштів для початку диверсифікації. Оптимальною стратегією є диверсифікація в галузі, де підприємство найкращим чином використовує наявний потенціал.

Основними критеріями оцінки доцільності диверсифікації є:

1. Критерій привабливості, тобто наявність сприятливих умов для конкуренції і ринкового середовища, сприяючої довгострокової рентабельності.

2. Критерій «витрати на входження». Витрати, які понесе підприємство для переходу з однієї галузі в іншу не повинні бути дуже високі, щоб не понизити наявний потенціал подальшого отримання прибутку.

3. Критерій додаткових вигод. Підприємство, що здійснює диверсифікацію, повинне докласти певні зусилля для створення конкурентної переваги в новій сфері діяльності, або новий вигляд діяльності повинен забезпечити певний потенціал для підтримки конкурентної переваги в поточній діяльності підприємства.

На рис. 7.3 представлено процес трансформації від моновиробництва до диверсифікованого підприємства.

Таким чином, існують наступні стратегії диверсифікації:

- стратегії входження в нову галузь (поглинання, «з нуля», спільне підприємство);
- стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі;
- стратегії згортання і ліквідації;
- стратегії реструктуризації, відновлення і економії;
- стратегії багатонаціональної диверсифікації.

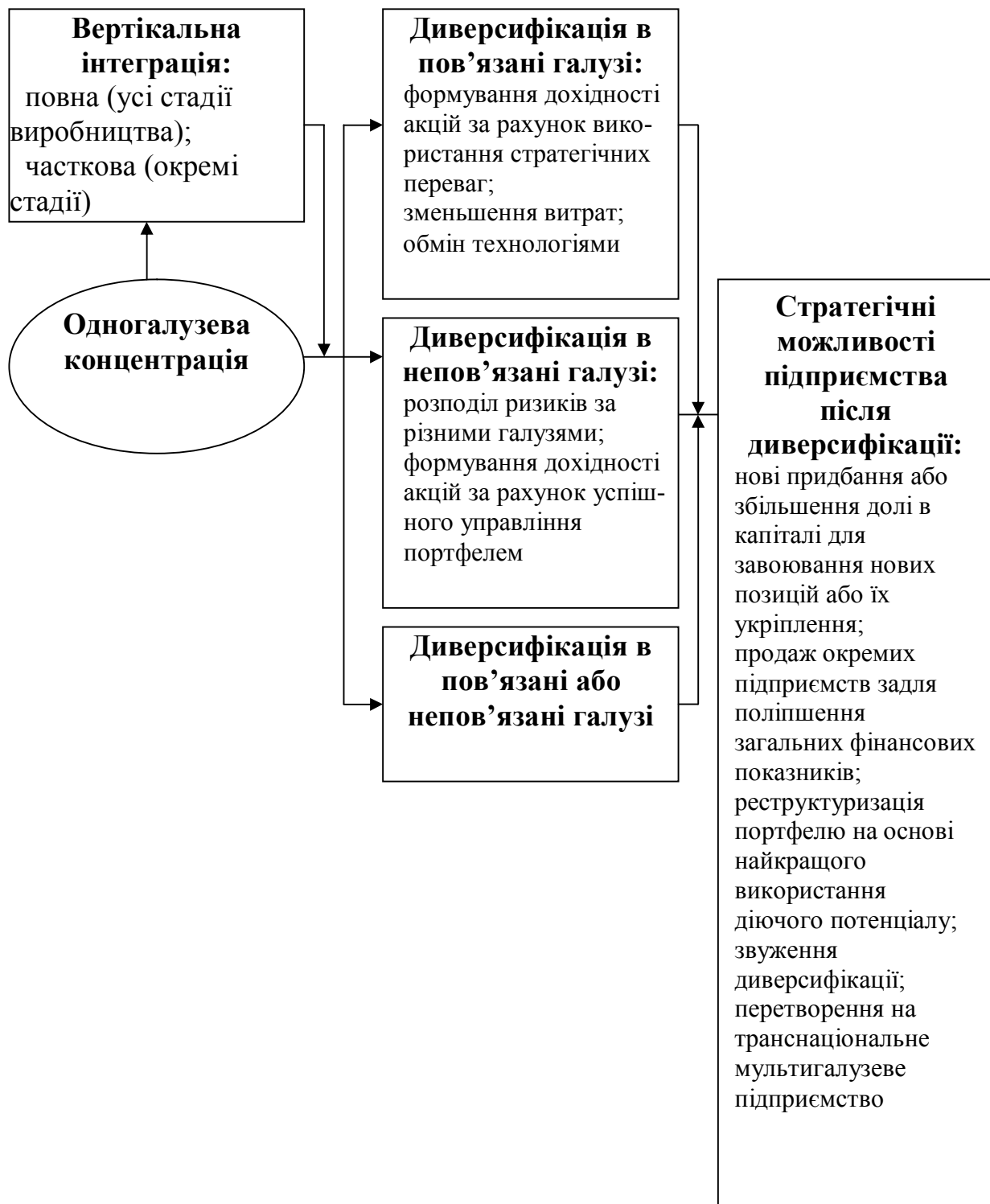


Рис. 7.3. Варіанти стратегії корпорації [40, с. 336].

Контрольні питання і завдання

1. Суть конкурентної стратегії і її характерні риси.
2. Охарактеризуйте систему конкурентних стратегій.
3. Перерахуйте особливості конкурентних стратегій.
4. Суть корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства.
5. Основні критерії оцінки доцільності диверсифікації.
6. Вкажіть варіанти стратегії корпорації.

Література

1. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 98–128, 162 – 201.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 204–371.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ ПРЕСС, 1998. – С. 96–260.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.
3. Портер М. Конкуренция : Уч. пособие / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

Вам не дано вирішувати, існувати або не існувати на світовому ринку. За вас вирішує ринок.

Алан Гомез, виконавчий директор підприємства Thomson, S. A.

1. Класичні варіанти ситуації в галузі.
2. Багатонаціональна і глобальна стратегії.

1. Класичні варіанти ситуації в галузі

Проблема адаптації стратегії підприємства до ситуації, що склалася, є достатньо складною, оскільки при цьому необхідно врахувати безліч зовнішніх і внутрішніх чинників. Доцільно врахувати найважливіші чинники, що впливають на стратегію підприємства, які можна розділити на дві великі групи:

1. Чинники, що характеризують стан галузі і умови конкуренції в ній.
2. Чинники, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його ринкову позицію і можливості.

При формуванні стратегії, в першу чергу, необхідно враховувати, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь (зародження, швидке зростання, зрілість, спад), її структуру.

Приведення стратегії зовнішнього розвитку підприємства у відповідність з ситуацією у галузі (роздроблена або сконцентрована), суть і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів (зокрема, чи здійснюється конкурентна боротьба на рівні світового ринку). Оцінка положення самого підприємства найбільшою мірою залежить від того, чи є, по-перше, компанія лідером в галузі, напористим претендентом на лідерство (що кидає виклик), постійно знаходиться на других ролях або бореться за виживання і, по-друге, від сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загрожуючих йому небезпек (погроз). Але навіть вказані чинники можуть представити таку велику кількість різних комбінацій, що їх всі неможливо тут розглянути. Проте можна продемонструвати, що включає приведення стратегії у відповідність з навколишнім середовищем, розглянувши п'ять класичних варіантів ситуації в галузі:

1. Конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях.
2. Конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості.
3. Конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду.
4. Конкуренція в роздроблених галузях.
5. Конкуренція на міжнародних ринках і три класичні варіанти положення підприємств:
 - а) підприємства-лідери на ринку;
 - б) підприємства, що знаходяться на других ролях;
 - в) слабкі або постраждалі від кризи підприємства.

Однією з найбільш важливих стратегічних проблем ведення бізнесу в новій галузі є те, що постійно доводиться стикатися з ризиками і

оцінювати можливості. Щоб досягти успіху в новій галузі, компаніям, звичайно, слід дотримуватися декількох рекомендацій.

1. Спробуйте виграти перший етап боротьби за лідерство в галузі, ризикуючи і використовуючи сміливу творчу стратегію. Широка або сфокусована стратегія диференціації, направлена на досягнення переваги товару, звичайно є якнайкращою для досягнення початкової конкурентної переваги.

2. Активно підтримуйте вдосконалення технологічного процесу, поліпшення якості продукції і розробку привабливих для споживача характеристик товару. Стратегічний успіх в галузях, що зароджуються, вимагає готовності бути першопроходцем і ризикувати, хорошої інтуїції відносно бажань покупців, швидкої реакції на нові напрями розвитку і розробки адекватної стратегії.

3. Спробуйте використовувати будь-які переваги першопроходця, випускаючи більше моделей товару, покращуючи його зовнішній вигляд, використовуючи нові технології і канали збуту, наперед забезпечуючи виробництво сировиною, враховуючи ефект кривої навчання.

4. Шукайте нові споживчі сегменти і нові способи застосування товару, розширюйте географічну сферу діяльності. Зробіть для перших покупців легким і необтяжливим у фінансовому плані використання продукції галузі першого покоління.

5. Поступово переносіть основний акцент реклами з ознайомлення споживачів з товаром на створення у них сприятливого враження про підприємства торгової марки.

6. Швидко реагуйте на технологічні зміни, нові технології, що з'явилися, коли визначено шляхи їх подальшого розвитку. Звичайно, бути піонером в розробці нової технології – заслуга, але така стратегія пов'язана з великим ризиком, оскільки декілька нових технологій конкурують між собою, витрати на наукові дослідження високі, а швидкий розвиток науки і техніки знецінює раніше здійснені інвестиції.

7. Використовуйте зниження цін для залучення на ринок групи покупців, чутливих до зміни цін.

8. Чекайте виходу на ринок фінансово стійких аутсайдерів, що використовують агресивні стратегії. Це можливо в той час, коли передбачуваний ризик від інвестицій в галузь зменшується.

У зв'язку з цим необхідно підготуватися до появи сильних конкурентів, передбачаючи:

1) хто з конкурентів, враховуючи існуючі і майбутні бар'єри, з'явиться;

2) яких видів стратегії вони, найімовірніше, дотримуватимуться.

Коли темпи зростання знижуються, перехід в стадію зрілості, звичайно, приводить до істотних змін в конкурентному середовищі галузі.

1. Падіння споживчого попиту породжує гостру конкуренцію за частку на ринку. Підприємства, охочі підтримувати існуючі темпи зростання, починають шукати нові способи переманювання

клієнтів у своїх конкурентів. Набувають великого розповсюдження цінова конкуренція, зростання реклами й інші агресивні методи боротьби.

2. Споживачі стають вередливішими і вимагають великих вигод при здійсненні повторних покупок. Коли споживачі освоїли товар і ознайомилися з аналогами конкурентів, їм легше оцінити різні товарні марки і використовувати інформацію, що є у них, для того, щоб примусити продавців зробити умови покупки вигіднішими.
3. Конкуренція часто здійснює великий вплив на витрати і рівень обслуговування. Оскільки всі виробники починають пропонувати товар з тими характеристиками, перевагу яким віддають покупці, вибір останніх залежатиме більшою мірою від того, який продавець запропонує товар за оптимальним для покупця співвідношенням ціни і рівня обслуговування.
4. Виникнення серйозних проблем при розширенні виробничих потужностей. Зниження темпів зростання галузі означає уповільнення розвитку виробничих потужностей. Кожне підприємство повинне відстежувати плани конкурентів зі збільшення виробничих потужностей і регулювати власні обсяги випуску продукції, щоб не допустити перевиробництва по галузі в цілому. В умовах повільного зростання галузі помилка у визначенні того, наскільки слід збільшити виробничі потужності протягом короткого відрізка часу, може негативно вплинути на прибутки підприємства в майбутньому.
5. Ускладнення інноваційного процесу і процесу пошуку нових способів застосування. Для виробників стає складнішим розробляти нові товарні модифікації, знаходити нові способи застосування товару і підтримувати зацікавленість споживачів.
6. Посилення міжнародної конкуренції. Національні підприємства, що ростуть, починають пошук можливостей збуту на зарубіжних ринках. Деякі підприємства, що шукають шляхи зниження витрат, переводять свої заводи в країни з дешевою робочою силою. Посилена стандартизація товару і розповсюдження ноу-хау в області технологій знижують вхідні бар'єри і дають можливість заповзятливим іноземним компаніям стати серйозними суперниками на ринках багатьох країн. Лідерства досягають ті підприємства, які опановують найбільшою часткою на міжнародному ринку і володіють сильними позиціями серед конкурентів на більшості з світових географічних ринків.
7. Прибутковість галузі падає періодично або постійно. Сповільнюється зростання, збільшується конкуренція, вимогливіші покупці і періодично виникаючий надлишок виробничих потужностей здійснюють свій негативний вплив на розмір прибутку в галузі. Найважчого удару зазнають слабкі підприємства з низькою продуктивністю.
8. Посилення конкуренції породжує ряд злиттів і поглинань серед колишніх конкурентів, залишає позаду (поза галуззю) слабких, а в цілому приводить до консолідації галузі.

Підприємства, що працюють неефективно, і підприємства зі слабкими конкурентними стратегіями в змозі вижити в швидкозростаючій галузі в умовах зростання обсягів продажів. Але конкуренція, яка посилюється, супроводжує стадію зрілості, виявляє слабкість позицій підприємств в конкурентній боротьбі і вимушує другорядних і третьорядних конкурентів вести боротьбу за виживання, в якій перемагає сильний.

У міру того, як розвивається стадія зрілості і відбуваються зміни в умовах конкуренції в галузі, підприємства можуть направити стратегічні зусилля на зміцнення своїх позицій серед конкурентів:

1. Скорочення параметричного ряду.
2. Акцент на модернізацію виробничого процесу.
3. Посилення уваги до зниження витрат.
4. Збільшення продажів існуючим споживачам.
4. Придбання підприємств-конкурентів за низькою ціною.
5. Вихід на міжнародні ринки.

Багато підприємств діють в галузі, де попит росте повільнішими темпами, ніж в середньому в промисловості, а іноді навіть спостерігається його падіння. Хоча в даній ситуації найбільш очевидними є стратегія «збору урожаю», що забезпечує отримання максимального обсягу готівкових коштів за короткий період часу, продаж або припинення діяльності підприємства, що міцно стоїть на ногах, все ж таки може принести в цих галузях добрі результати. Тільки стагнуючого попиту недостатньо, щоб зробити галузь непривабливою. Продаж підприємств може бути доцільним, а може бути – і ні, припинення діяльності – це крайній захід.

Підприємства, які досягли успіху в стагнуючих галузях, дотримуються в основному, наступних стратегій:

1. Орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення і розробки ринкових сегментів, що зростають.
2. Орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості інновацій.
3. Працювати старанно і без перебоїв, щоб понизити рівень витрат.

Підприємства можуть досягти скорочення рівня витрат за рахунок: 1) відмови від функцій і видів діяльності, які можуть бути виконані іншими підприємствами з меншими витратами; 2) планування внутрішніх процесів; 3) консолідації невикористаних виробничих потужностей; 4) використання більшої кількості збутових каналів з метою досягти обсягу продажів, необхідного для зниження рівня витрат; 5) відмови від дрібних і дорогих збутових точок; 6) виділення з ланцюжка цінностей прибуткових видів діяльності.

4. Ці стратегії не є взаємовиключними. Найбільш типовими стратегічними помилками підприємств, що працюють на ринках, які стагнуються і скорочуються, є наступні: 1) залучення в виснажливу і збиткову конкурентну боротьбу; 2) дуже швидке вилучення з обігу достатньої частини готівки, що кінець-кінцем призводить до краху підприємства; 3) дуже оптимістичне відношення до ситуації і пасивне очікування того, що справи

поліпшаться.

Можливі варіанти конкурентних стратегій, що відповідають роздробленим галузям, включають:

1. Створення і експлуатацію типових умов. Цей стратегічний підхід часто використовується підприємствами в тому випадку, якщо вони здійснюють свою діяльність в різних географічних районах (наприклад, ресторанный бізнес або роздрібна торгівля).

2. Забезпечення низьких витрат. Коли сильна цінова конкуренція і рівень прибутку зазнає постійного тиску, підприємствам доцільно приділяти більше уваги видам діяльності, які не є значущими і які вимагають низьких накладних витрат, високопродуктивної (дешевої) робочої сили, невеликих капітальних витрат і забезпечують ефективне функціонування підприємства в цілому.

3. Збільшення вигод для споживача шляхом інтеграції. Інтеграція вперед або назад може надати можливість понизити витрати або збільшити вигоду від товару, що одержується споживачами. Як приклад можна розглянути збірку вузлів перед відвантаженням споживачам, забезпечення технічної допомоги, відкриття регіональних центрів збуту.

4. Спеціалізація на виді товару. Коли в роздробленій галузі виробляється велика різноманітність моделей товарів і пропонується багато видів послуг, дуже ефективною може бути стратегія, що орієнтується на один вид товару/послуги. Деякі підприємства, що виробляють меблі, спеціалізуються на випуску тільки одного виду продукції, наприклад, ліжок, оброблених латунню, плетених меблів, садових меблів. Майстри по ремонту автомобілів спеціалізуються на ремонті трансмісій, кузовів і т.д.

5. Спеціалізація на типі споживача. Підприємство може вистояти в умовах конкуренції, що росте, в галузі, яка складається з величезного числа дрібних підприємств, якщо вона сконцентрує свою увагу на обслуговуванні тих споживачів, які:

- 1) не борються за надання знижок, оскільки розуміють, що їх сума невелика або обсяг покупок несуттєвий;
- 2) менш чутливі до зміни цін;
- 3) зацікавлені в унікальних властивостях товару, які орієнтовані на споживача товарів/послуг або інших «доповненнях».

6. Фокусування на обмежених географічних районах. Навіть якщо підприємству в умовах роздробленості галузі не вдасться завоювати значну частку ринку, воно все ж таки може досягти значних результатів, зосередивши зусилля на одному регіоні. Концентрація і максимальне використання ресурсів на обмеженій території може сприяти вищій ефективності виробництва, зменшенню терміну доставки товару споживачу, забезпечити впізнавання торгової марки, насиченість рекламою і дозволить уникнути при цьому перевитрати коштів, що неминує при функціонуванні на більшій географічній території. Супермаркети, банки і магазини спорттоварів успішно функціонують в обмеженому географічному районі, маючи там безліч філіалів.

В умовах роздробленості галузі у підприємств є свобода стратегічного вибору: переслідувати обмежені або широкі маркетингові цілі,

використовувати конкурентні переваги низьких витрат або диференціації. Багато стратегічних підходів можуть бути використані одночасно.

2. Багатонаціональна і глобальна стратегії

Основними причинами виходу підприємств на світовий ринок є: бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн або необхідність досягнення нижчих витрат. Особливу увагу слід приділити тому, наскільки смаки і переваги споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: 1) різний рівень виробничих витрат, 2) коливання валютних курсів, 3) особливості торговельної політики національних урядів, 4) характер міжнародної конкуренції.

Форми міжнародної конкуренції в різних галузях істотно розрізняються. На одному кінці її спектру знаходиться форма, яку можна назвати багатонаціональною, оскільки в цьому випадку конкуренція в кожній країні, по суті справи, протікає незалежно від конкуренції в інших країнах. Наприклад, банківські послуги надаються і у Франції, і в Бразилії, і в Японії, але умови конкуренції в банківській сфері в цих країнах різні. Більш того, репутація, коло клієнтів і конкурентна позиція банку в одній країні не впливають (або майже не впливають) на успіх його дій в інших країнах. У галузях, де переважає багатонаціональна конкуренція, дія ефективної стратегії підприємств і досягнутих з її допомогою конкурентних переваг на одному ринку обмежується саме цим ринком і не розповсюджується на інші країни, де виступає дане підприємство. При багатонаціональній конкуренції не можна говорити про міжнародний ринок, йдеться тільки про набір самостійних національних ринків. У число галузей, де конкуренція має таку форму, входять багато типів роздрібної торгівлі, виробництво пива, продуктів харчування (кава, хлібні вироби, заморожені продукти, консерви), страхування життя, виробництво простих металовиробів, шиття одягу.

На протилежному кінці спектру – глобальна конкуренція, при якій ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою і термін «світовий (глобальний) ринок», дійсно, має сенс. У глобальних галузях конкурентна позиція підприємства в одній країні істотно впливає на (і підпадає під вплив від) її позиції в інших країнах. Підприємства-конкуренти борються один з одним на ринках різних країн, але найбільшої гостроти ця боротьба досягає на тих ринках, де обсяги продажів великі, і присутність на яких стратегічно важливою для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі. В умовах глобальної конкуренції конкурентна перевага підприємств забезпечується її діяльністю на всіх ринках. Конкурентні переваги, які підприємство одержало, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів в країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за

рахунок власних міжнародних операцій, а також репутація підприємства, яка розповсюджується за межі однієї країни). Сила позицій підприємства в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які вона має в своїй країні. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

Існує шість стратегічних можливостей діяльності підприємств на світовому ринку:

1. Передавати іноземним підприємствам право на використання його власних технологій або на виробництво і розповсюдження його продукції (в цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті).
2. Укріплювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, контрольовані іноземними компаніями.
3. Слідувати багатонаціональній стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де підприємство здійснює свою діяльність, щоб вона відповідала смакам споживачів і конкурентним умовам цих країн. Стратегічні кроки в одній країні не залежать від дій підприємства в іншій країні; узгодження між собою стратегій підприємства на різних ринках має другорядне значення в порівнянні з необхідністю пристосувати стратегію до умов конкретної країни.
4. Слідувати глобальній стратегії низьких витрат, коли підприємство прагне забезпечити низьковитратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках миру. Компанія направляє свої зусилля на те, щоб рівень її витрат був нижчим, ніж у конкурентів в межах світового ринку.
5. Дотримуватися глобальної стратегії диференціації, при якій підприємство диференціює свій товар по одних і тих же характеристиках в різних країнах для створення постійного іміджу підприємств у світовому масштабі і для завоювання міцних конкурентних позицій. Стратегічні кроки підприємства координуються у всіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі.
6. Дотримуватися глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії підприємства є обслуговування ідентичних ніж на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії підприємства скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги в цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації. Продаж ліцензій має сенс у тому випадку, коли підприємство, що володіє цінними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок. Надаючи іноземним підприємствам права на використання технологій або патентів, компанія, принаймні, має можливість

одержувати дохід за рахунок роялті.

У таблиці 8.1 представлено відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями.

Таблиця 8.1

Відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями [40, с. 287]

Сфери стратегії	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
	Вибрані цільові країни і райони торгівлі	Уряди країн, які є найважливішими ринками збуту продукції, принаймні, Північноамериканські країни, країни Європейського Союзу, країни Тихоокеанського кільця (Австралія, Японія, Південна Корея і Південноазійські країни)
Стратегія бізнесу	Розробка стратегій, відповідних умовам кожної країни, невелика координація щодо термінів або повна її відсутність	Аналогічна базова стратегія по всьому світу; невелике відхилення по країнах при необхідності
Стратегія по продукції	Продукція пристосована до місцевого попиту	Надзвичайно стандартизована продукція, що продається у всьому світі
Виробнича стратегія	Заводи, розміщені в різних країнах	Заводи, розміщені за принципом «максимальної конкурентної переваги» (у країнах з низькими витратами, близько до основних ринків, географічно розподілені для мінімізації транспортних витрат, або використовується декілька крупних заводів для максимізації економії на масштабах виробництва – що краще)

Сфери стратегії	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
Джерела сировини і компонентів	Перевага віддається місцевим постачальникам (наявність можливостей, що відповідають потребам місцевого споживача, уряд країни розміщення виробництва може вимагати часткового використання місцевих ресурсів)	Вигідні постачальники з будь-якого ринку світу
Маркетинг і збут	Адаптація до звичаїв і культури кожної країни, де підприємство здійснює свою діяльність	В значній мірі зкоординована у світовому масштабі. При необхідності здійснюється деяка адаптація до умов країни, де підприємство здійснює свою діяльність
Організаційна структура підприємства	Утворення дочірніх компаній для проведення операцій в кожній конкретній країні. Кожна дочірня компанія володіє більшою або меншою автономією для здійснення діяльності відповідно до умов конкретного ринку	Всі основні стратегічні рішення ухвалюються в тісній координації з податковою компанією. Глобальна організаційна структура використовується для уніфікації операцій, здійснюваних в кожній країні

Контрольні питання і завдання

1. Охарактеризуйте п'ять основних конкурентних стратегій.
2. Перерахуйте класичні варіанти ситуації в галузі.
3. Вкажіть особливості конкурентного середовища галузі на стадії зрілості.
4. Стратегії, характерні для підприємств в галузях, які стагнують.
5. Можливі варіанти конкурентних стратегій, що відповідають роздробленим галузям.
6. Вкажіть основні причини виходу підприємств на світовий ринок.
7. Визначте стратегічні можливості діяльності підприємств на світовому ринку.
8. Охарактеризуйте відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями.

Література

1. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 98–128, 162–201.
2. Саенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саенко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
3. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд Ш., пер. с англ., 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 204–371.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ ПРЕСС, 1998. – С. 96–260.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Зенгер Х. Ф. 36 стратегем для менеджеров / Харро фон Зенгер. – М. : Олимп-Бизнес, – 2010. – 224 с.
3. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

Тема 9. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства

Багато бізнесменів не розуміють, що ключовий елемент стратегії – це вибір конкурента, якого потрібно перевершити, так само, як і вибір сегмента ринку і тих характеристик товару, які відрізняють його від товару конкурента.

*Б. Хендерсон, засновник
Бостонської консультаційної групи*

1. Портфельна стратегія і її характеристика за І. Ансоффом.
2. Характеристика матриці «зростання / частка ринку».
3. Суть матриці «привабливість ринку / конкурентоспроможність підприємства».
4. Тривимірна матриця Д. Абеля.
5. Матриця «інвестиційна привабливість / рівень ризику інвестування».
6. Матриця Shell/DPM.
7. Матриця АДЛ/ЛС. Обґрунтування ухвалення рішення про вибір матричного методу.

1. Портфельна стратегія і її характеристика за І. Ансоффом

Портфельна стратегія за своєю суттю припускає існування ряду конкурентних стратегій в різних стратегічних зонах господарювання, областях бізнесу. Вона з'являється як рішення по формуванню певної сукупності стратегічних областей діяльності організації, зон господарювання. Портфельна стратегія, за І. Ансоффом, включає чотири основні компоненти:

- 1) географічний вектор зростання, що визначає напрям і масштаб майбутніх сфер діяльності;
- 2) конкурентна перевага, яка використовується в різних областях діяльності (це можуть демонструвати підприємства ВПК, що налагоджують використання технологій за принципом «подвійного призначення»);
- 3) синергізм, що виникає між різними сферами діяльності (це часто стає можливим після злиття або іншої форми налагодження партнерства різних компаній);
- 4) стратегічна гнучкість за рахунок діяльності в різних областях.

Відома у всьому світі «матриця Ансоффа» характеризує географічний вектор стратегічного зростання підприємств. Спочатку він визначався двома чинниками: ступенем новизни ринку і ступенем новизни товару, а матриця виглядала так, як це представлено на рис. 9.1. Усереднена вірогідність успіху при цьому оцінюється експертами таким чином: зростання ринкової частки – 25–30%, розвиток ринку – 20%, розвиток товару – 25–30%,

диверсифікація – 0–5%. Втім, багато що залежить від величини аналізованого тимчасового інтервалу для реалізації стратегії.

Товар	Старий (що випускається, поточний, звичний)	Новий
Ринок		
Старий (що випускається, поточний, звичний)	Зростання ринкової частки (глибше проникнення)	Розвиток товару (розширення номенклатури)
Новий	Розвиток ринку (розширення його меж)	Диверсифікація

Рис. 9.1. Компоненти вектора зростання (матриця Ансоффа) [6, с. 133]

Починаючи з 80-х років ХХ століття дослідникам і практикам західних ринків стало очевидним, що у компаній є не два, а як мінімум, три виміри вектора зростання: разом з «географією» ринку стало необхідним враховувати технології виготовлення товару або надання послуги (і планувати оновлення саме технологій), а також ринкову потребу (відносно її новизни або традиційності). Крайні варіанти стратегії такі:

- продовжувати задовольняти традиційні потреби на традиційних для підприємства ринках із застосуванням давно освоєних технологій;
- зробити різкий перехід до нової позиції по всіх трьом вимірам.

Сучасні рекомендації І. Ансоффа:

1. В даний час жодна компанія не може відчувати себе захищеною від загрози застарівання технології, насичення попиту і соціально-політичних змін.
2. У деяких галузях необхідно постійно відстежувати виникнення стратегічних погроз і появу нових можливостей в зовнішньому середовищі.
3. Всі підприємства повинні, як мінімум, періодично переглядати свої стратегічні портфелі.

2. Характеристика матриці «зростання / частка ринку»

Матриця «зростання / частка ринку» розглядалася коротенько в темі стратегічний контекст підприємства в процесі вибору позиції в конкуренції. У даній темі, яку присвячено безпосередньо вивченню матричних методів зупинимося на ній детальніше. Особливу популярність ідеї портфеля стратегій одержали завдяки роботам Boston Consulting Group (BCG, або консультативної групи Бостона, БКГ) і засновника цієї групи Б. Хендерсона. Матриця БКГ, що називається також **матрицею «зростання / частка ринку»**, використовує два критерії класифікації наявних і можливих товарних стратегій підприємства:

- темпи зростання цільового сегменту ринку як

характеристику його привабливості;

– частку ринку щодо найнебезпечнішого (найбільш крупного) конкурента як характеристику конкурентоспроможності.

По кожному критерію оцінка здійснюється по двійковій системі: високі або низькі темпи зростання ринку і велика або мала відносна частка ринку. У результаті виходить матриця з чотирма квадрантами, кожний з яких одержав цілий ряд назв (рис. 9.2).

		Відносна частка ринку	
		Велика	Мала
Темп зростання ринку	Високий	«Зірки» також «Перлини»	«Знаки питання» або «???», також «Проблемні діти» або «Бруньки»
	Низький	«Дійні корови»	«Собаки» також «Загнані коні» або «Кульгаві качки», або навіть «Мертвий вантаж»

Рис. 9.2. Матриця БКГ «зростання / частка ринку» [6, с. 137]

У цій матриці серединна горизонтальна лінія по осі «темп зростання ринку», що відокремлює «зірки» і «знаки питання» від «дійних корів» і «собак», відповідає середньому темпу зростання валового продукту на даному ринку або середньозваженому значенню темпів зростання різних сегментів, в яких діє підприємство. Серединна вертикальна лінія, «відносна частка ринку», що проходить по осі, яка відокремлює «зірки» і «дійних корів» від «знаків питання» і «собак», відповідає одиниці в співвідношенні між часткою ринку даного підприємства і часткою того, що здійснює конкурентну боротьбу в конкретному сегменті ринку по конкретному товару.

Матриця БКГ заснована на двох базових гіпотезах:

1. Істотна частка ринку відображає досягнення економії на витратах (завдяки «ефекту масштабу»), а невелика частка – підвищені витрати. Звідси витікає, що найкрупніший конкурент має найвищу рентабельність і найбільш сприятливі фінансові потоки.

2. Присутність на зростаючих ринках, означає підвищену потребу у фінансах, а на малозростаючих – відповідно малу потребу в них.

У чотирьох квадрантах відображаються різні стадії життєвого циклу товару, і по кожному потрібні особливі стратегічні рішення, які

передбачають особливі конкурентні стратегії, з поєднання яких складається та або інша портфельна стратегія. Конкретніше це виглядає таким чином.

«Дійні корови» («повільне зростання / висока доля»): товари, здатні у принципі дати більше грошей, ніж потрібно для підтримки їх частки ринку. Через ті або інші об'єктивні причини, найчастіше пов'язані зі зрілістю і насиченістю ринку, темпи зростання в цьому квадранті можуть бути нульовими. Головна роль «коров»: вони є джерелом фінансових коштів для розвитку диверсифікації або досліджень, для підтримки решти категорій товарів з інших квадрантів. Пріоритетна стратегічна мета – «збір урожаю».

«Собаки» («повільне зростання / мала доля»): найнеприємніша позиція на ринку. Звичайно знаходяться в не вигідному положенні по витратах і тому мають мало надії на збільшення частки ринку, тим більше що ринкова боротьба, в основному, завершена. Іноді такі товари зберігаються з жалості або упертості, в безплідній надії на чудове зворотнє перетворення на «бриньку», іноді – для заповнення ніші, щоб не вводити конкурентів «в спокусу». Пріоритетна стратегія – це деінвестування і у будь-якому випадку скромне існування.

«Знаки питання» («швидке зростання / мала доля»): товари цієї групи вимагають значних засобів на підтримку зростання. Ця «найклопітка» частина номенклатури включає товари, частка яких відносно низка, але темпи зростання високі. Хоч і в менш вигідному положенні, ніж лідер, вони все ж таки мають шанси на успіх, оскільки ринок ще розширюється. Довго залишатися самими собою «знаки питання» не можуть. Якщо не надати цим товарам фінансової підтримки для переходу в «зоряну» категорію, вони у міру просування по циклу життя еволюціонуватимуть до «собак». Тому тут існує альтернатива: збільшити частку ринку або деінвестувати.

«Зірки» («швидке зростання / висока доля»): товари-лідери на ринку, що швидко зростає. Також вимагають значних засобів для підтримки зростання. Проте завдяки своїй конкурентоспроможності дають значні прибутки; у міру дозрівання ринку змінюють колишніх «дійних корів». Якщо не вкладати достатньо коштів в зміцнення і захист цих позицій, «зірка» може швидко перетворитися не тільки на «корову», але і на «собаку».

Масштаби бізнесу в даній матриці можуть бути позначені кругом з площею поверхні, пропорційній обсягу продажів або виручці, а ще коректніше – пропорційно довше покриття постійних витрат і прибутку (оскільки змінні витрати будь-який товар повинен покривати апріорі). Аналіз слід проводити в динамічному режимі, простежуючи розвиток кожного бізнесу в часі: характер розвитку може бути відображений вектором, направленим у бік того або іншого квадранта матриці, а також пунктирним зображенням круга з новим діаметром (що відображає майбутню вигідність товару).

Зустрічається також модифікований варіант матриці, при якому кожна з оцінок має три можливі значення: нижче за середнє по ринку, на рівні середнього і вище за середнє по ринку. Кількість квадрантів таким чином збільшується до дев'яти (3x3).

3. Суть матриці «привабливість ринку / конкурентоспроможність підприємства»

Разом з матрицею БКГ до групи найбільш широко відомих інструментів портфельного аналізу входить і матриця «привабливість-конкурентоспроможність», що іменується також матрицею General Electric (GE) або матрицею Мак-Кінсі, яка є многокритеріальною, оскільки заснована на визнанні того, що привабливість ринку, як і конкурентоспроможність підприємств, визначається не тільки темпами зростання і захопленої в ньому частки ринку, але й іншими чинниками. Привабливість ринку визначається його доступністю, абсолютними розмірами, наявністю збутової мережі та ін. Конкурентоспроможність підприємств може бути охарактеризована величиною витрат, відмітними властивостями товару, ступенем освоєння технології, методом продажів, популярністю, іміджем.

У «матриці GE» використовується діапазон з трьох ступенів оцінок як привабливості ринку, так і конкурентоспроможності підприємств: низькою, середньою і високою; використовується також п'ятибальна шкала (бальні оцінки 2 і 4 на ній розташовуються між раніше вказаними ступенями оцінок). Підсумкова матриця складається з дев'яти квадрантів, а найбільш виразні стратегії представлені кутовими квадрантами (рис. 9.3).

		Конкурентоспроможність підприємства		
		Низька	Середня	Висока
Привабливість ринку	Висока	В Селективне зростання		С Агресивне зростання
	Середня			
	Низька	А Деінвестування		Д Низька активність

Рис. 9.3. Матриця General Electric (GE) або Мак-Кінсі [6, с. 141]

Можна відмітити, що квадрант агресивного зростання тут аналогічний квадранту «зірок» в матриці БКГ, деінвестування – квадранту «собак», низька активність – квадранту «дійних корів», а селективне зростання – квадранту «знаків питання».

Чим відрізняється матриця Мак-Кінсі від матриці БКГ? Будучи багатокритеріальною, вона гнучкіша, оскільки не припускає логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками як єдино

можливого. Звідси розширення зони застосування цього інструменту портфельного аналізу. Але треба бачити і її недоліки: зростання складності вимірювань і оцінок, чутливість до методів агрегації чинників і використовуваних при цьому коефіцієнтів, порівняна слабкість зв'язку з фінансовими показниками.

4. Тривимірна матриця Д. Абеля

Ще один з цікавих інструментів портфельного аналізу запропонований Д. Абелем. Він представляється особливо сучасним, оскільки приділяє увагу стратегічному вибору технологій. Д. Абель запропонував тривимірну матрицю, при складанні якої використовуються три параметри:

- 1. Функції товару:** які функції властиві продукції підприємства, які потреби може задовольнити товар?
- 2. Споживач:** які групи споживачів задовольняє даний товар, хто стане споживачем?
- 3. Технологія:** які можливості є у підприємства, щоб зробити товар?

У результаті виходить вже не матриця, а об'ємна модель з нефіксованою кількістю компонентів (рис. 9.4). Кожен компонент – це певне поєднання конкретної функції товару, конкретної цільової групи споживачів і конкретної виробничої технології.

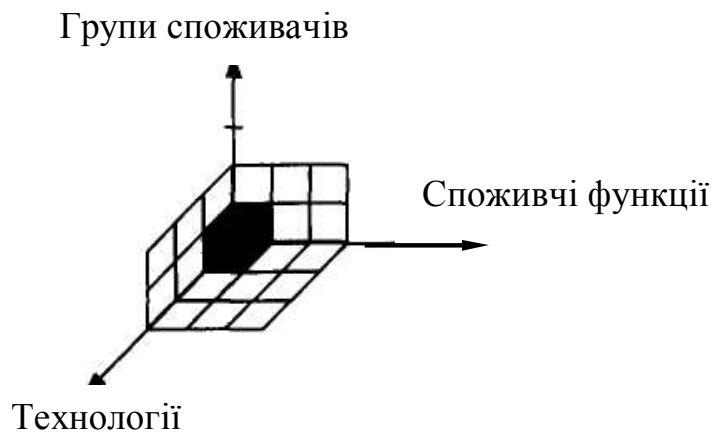


Рис. 9.4. Об'ємна модель портфельного аналізу Д. Абеля [6, с. 142]

Портфельний аналіз, за Д. Абелем, вигідно відрізняється від попередніх відоміших підходів, оскільки:

а) тут використовується об'ємна модель, якій, на відміну від матриці, притаманна велика кількість вимірів (хоча сама по собі її складність може розглядатися як недолік);

б) аналіз включає як свій об'єкт технології виробництва товару, а для сучасного стратегічного управління планування змін технології є одним з ключових пунктів;

в) тільки цей вид аналізу впритул підводить нас до проблеми, яку жодна ринкова стратегія не може обійти, – проблеми сегментації ринку. Важливо тільки не забувати, що процес сегментації повинен завжди вести до рішення питання оновлення (модифікації і диференціація) товару із застосуванням наявної технології або (що істотно перспективніше) через її розвиток.

5. Матриця «інвестиційна привабливість / рівень ризику інвестування»

Вибір стратегії інвестування кожного підприємства слід здійснювати на основі інформації, що характеризує як сам об'єкт інвестиційних вкладень, так і ризик його інвестування. Охарактеризувати стан об'єкту інвестиційних вкладень можна за допомогою комплексної економічної оцінки, яка дозволить зробити узагальнюючий висновок про рівень інвестиційної привабливості підприємства, на основі якісного і кількісного аналізу економічних, фінансових і інших процесів, що можливо представити як системою окремих показників, так і підсумковим рейтинговим показником. Ризик інвестування залежить від безлічі чинників, що безпосередньо впливають на вибір стратегії інвестування. Тому основою для побудови матриці стратегій (рис. 9.5) є рейтинговий показник інвестиційної привабливості (по горизонталі), що описує рівень інвестиційної привабливості і розрахований як середній за аналізований період, а також рівень ризику інвестування (по вертикалі), що характеризує ризик інвестування підприємства.

Далі, залежно від значень описаних показників, що змінюються, представляється можливим визначити і розмежувати стратегічні зони інвестування. Інвестиційний ринок можна представити у вигляді дев'яти цільових сегментів (3 ділянки по значенню рейтингового показника і 3 ділянки залежності від рівня ризику), що характеризуються відповідними параметрами.

6. Матриця Shell/DPM.

Модель Hofer/Schendel засновано на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору. У широкому сенсі, є тільки два оптимальні набори бізнесу на рівні корпорації: покупка нового (і/або посилення існуючого) вигляду бізнесу або продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу.

Положення кожного виду бізнесу визначається відповідно ступенем розвитку його ринку і його ефективністю щодо конкурентів. Залежно від стадії розвитку ринку товарів можуть бути вибрані різні стратегії (рис. 9.6).

В моделі Хофер і Шендель пропонують три типи ідеального набору бізнесу на рівні корпорації:

- 1.Набір зростання.
- 2.Набір прибутку.
- 3.Урівноважений набір (зростання і прибутку).

Рівень ризику	Високий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія припинення інвестування. 2. Стратегія неінвестування. 3. Стратегія вакантної ніші. 4. Стратегія зростання за рахунок придбання. 5. Стратегія характерного іміджу. 6. Стратегія постійного наступу з метою досягнення (збереження) лідерства. 7. Стратегія оборони і зміцнення з метою досягнення (збереження) лідерства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія припинення інвестування. 2. Стратегія неінвестування. 3. Стратегія вакантної ніші з метою поліпшення конкурентних позицій. 4. Стратегія зростання за рахунок придбання з метою поліпшення конкурентних позицій. 5. Стратегія характерного іміджу з метою поліпшення конкурентних позицій. 6. Стратегія постійного наступу з метою поліпшення конкурентних позицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія припинення інвестування. 2. Стратегія неінвестування. 3. Стратегія обов'язкового інвестування.
	Середній	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія вакантної ніші. 2. Стратегія зростання за рахунок придбання. 3. Стратегія характерного іміджу. 4. Стратегія постійного наступу з метою досягнення (збереження) лідерства. 5. Стратегія оборони і зміцнення з метою досягнення (збереження) лідерства. 6. Стратегія конкурентного тиску з метою досягнення (збереження) лідерства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія вакантної ніші з метою поліпшення конкурентних позицій. 2. Стратегія зростання за рахунок придбання з метою поліпшення конкурентних позицій. 3. Стратегія характерного іміджу з метою поліпшення конкурентних позицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія припинення інвестування. 2. Стратегія неінвестування. 3. Стратегія обережного інвестування.
	Низький	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія постійного наступу з метою досягнення (збереження) лідерства. 2. Стратегія оборони і зміцнення з метою досягнення (збереження) лідерства. 3. Стратегія конкурентного тиску з метою досягнення (збереження) лідерства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія постійного наступу з метою поліпшення конкурентних позицій. 2. Стратегія оборони і зміцнення з метою поліпшення конкурентних позицій. 3. Стратегія характерного іміджу з метою поліпшення конкурентних позицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія припинення інвестування. 2. Стратегія неінвестування.
		Низький	Середній	Високий
		Рейтинговий показник		

Рис. 9.5. Матриця стратегій інвестування підприємства [48]

Корпорації можуть прагнути до досягнення одного «ідеального» набору з трьох. Цілі, завдання і необхідні ресурси для кожного з них різні і це може привести до різного розвитку сценарію в майбутньому.

Набір зростання може включати багато видів бізнесу, чий ринок знаходиться на ранніх стадіях свого життєвого циклу. Сподіваючись на досягнення успіху і отримання великого прибутку в майбутньому, в такі види бізнесу здійснюються значні інвестиції, що може привести до виникнення деяких проблем з готівкою.

Набір прибутку, як правило, складається з таких видів бізнесу, чий ринок знаходиться на високій стадії розвитку. Ці види бізнесу породжують значну масу прибутку, і якщо її не використовувати для реінвестицій, то можуть виникнути проблеми тоді, коли почнеться падіння обсягів реалізації.

У зрівноваженому наборі підприємства міститься пропорційна кількість видів бізнесу, орієнтованих на «молоді» і «зрілі» ринки.

Відносна конкурентна позиція виду бізнесу


		Сильна	Середня	Слабка	Хуже
Стадії еволюції ринку	Розвиток	Стратегії збільшення долі на ринку			Розкрутка або ліквідація
	Витіснення	Стратегії зростання			
	Зростання				
	Зрілість	Стратегії збільшення прибутку	Концентрація на відповідному ринку	та	Відмова
Насичення					
Скорочення	Стратегія скорочення активів підприємства				

Рис. 9.6. Модель Хофера – Шенделя [31]

На рис. 9.6 представлено узагальнені стратегії. Основна мета стратегії збільшення частки на ринку полягає в значному і постійному збільшенні частки відповідного виду бізнесу на ринку. Здійснення цієї стратегії вимагає більших інвестицій, ніж в середньому в галузі. Щоб не відставати, потрібно буде збільшувати обсяг продажів, принаймні відповідно до темпів зростання ринку, що може скласти 50% або більше. Якщо конкурентоспроможність виду бізнесу середня або слабка, а необхідно добитися високої конкурентоспроможності, то збільшення повинне бути близько 100–150% або більш. Значне збільшення частки на ринку звичайно завершується горизонтальним злиттям або розвитком унікальних конкурентних переваг. На кожній стадії розвитку ринку можуть існувати різні можливості для конкурентних переваг. На стадії

розвитку конкурентну перевагу можна одержати завдяки дизайну продукту, просуванню продукту на ринок, його якості. На стадії витіснення цього можна досягти за рахунок особливостей самого продукту, сегментації ринку, ціноутворення, поліпшення обслуговування або підвищення ефективності дистрибуції. На інших стадіях можливостей менше: конкурентні переваги досягаються головним чином через помилки, допущені лідером, або в результаті великого технічного досягнення.

Головна мета стратегії зростання полягає в підтримці конкурентоспроможності на ринках, що швидко зростають. Абсолютний обсяг інвестицій достатньо високий, але щодо галузевого рівня він – середній. На початкових стадіях ринки ростуть швидко, і щоб не відставати від них, потрібні значні ресурси, більш того, необхідно укріпити конкурентні позиції даного виду бізнесу до настання стадії витіснення, щоб не виявитися витісненим. Одним з недоліків цих стратегій є те, що можна витратити ресурси, але не добитися стійкого конкурентного положення.

На стадії зрілості життєвого циклу, коли конкуренція стабілізується і темпи зростання ринку сповільнюються, основною метою розвитку бізнесу повинні стати його рентабельність, а не зростання, тому головним чином реалізуються стратегії зростання прибутку. Інвестиції повинні зберігатися на рівні, необхідному для підтримки відповідних обсягів, а прибуток повинен бути доведений до максимуму. Рентабельність може бути досягнута в результаті кваліфікованої сегментації ринку і ефективного використання наявних активів. Щоб підвищити ефективність використання ресурсів, необхідно визначити ті напрями, де витрати можуть бути понижені, доходи збільшені і потенціал синергетичного ефекту гранично використано. Успішно розроблена і втілена стратегія прибутку повинна обов'язково привести до збільшення позитивного потоку грошової готівки, яка могла б бути використана для вкладення в бізнес, що зростає. Прибуток може бути реінвестований в той же вид бізнесу тільки в тому випадку, якщо лідер даної галузі став пасивним або сама галузь знаходиться на межі технологічного прориву. Для здійснення таких намірів необхідне пильне спостереження за зовнішніми умовами бізнесу.

Метою стратегії концентрації ринку і стратегії скорочення активів є перегляд розмірів і рівня використання активів для швидкого збільшення маси прибутку і розвитку існуючих можливостей. Це досягається шляхом перерозподілу матеріальних ресурсів і персоналу відповідно до нових сегментів ринку.

На стадіях зрілості і насичення, якщо частка бізнесу на ринку складає до 15% (щодо лідера), необхідно переглянути існуючу долю ринку, обмеживши його сегментами, де найбільше виявляються конкурентні переваги. Якщо частка бізнесу на ринку менше 5%, то його доцільно бути сконцентровано в невеликій ніші. Можна придбати декілька подібних підприємств, щоб у результаті частка на ринку склала 15%. Якщо подібне здійснити не вдається, то доцільно подумати про те, щоб продати бізнес іншій корпорації або просто ліквідувати його. На пізніх стадіях зрілості і насичення придбання 15% або продаж звичайно не можливо здійснити. В деяких випадках

розумніше створити нішу, яка не зникне повністю, і зосередитися в ній. Перш ніж ухвалити рішення концентруватися в ніші, необхідно дати повну оцінку розміру сегменту, що залишився, і конкурентів.

Метою стратегій розкочування або зрушення є щонайшвидше припинення процесу зниження обсягу продажів. Іноді для цього доцільними є інвестиції капіталу і ресурсів, в інших випадках бізнес опиняється здібним до самофінансування. Ці стратегії повинні застосовуватися тільки до видів бізнесу з добрим потенціалом рентабельності в майбутньому, що матиме навіть більше значення, ніж ліквідні активи. Перш ніж прийняти стратегію зрушення, необхідно проаналізувати причину спаду: чи є він результатом помилок попередньої стратегії або поганого здійснення стратегії. Після ухвалення рішення про зрушення у кожного виду бізнесу є деякі альтернативи: збільшення доходів, зниження витрат, скорочення активів або будь-яка комбінація з цих трьох.

Метою реалізації стратегії ліквідації і відділення є отримання якомога більше грошової готівки в процесі відходу (поступового або стрімкого) з бізнесу. Тому що не вигідно намагатися підтримувати слабкі позиції на непривабливому ринку.

Стратегії ліквідації і відділення повинні застосовуватися тоді, коли бізнес, про який йде мова, все ще має деяке значення і так чи інакше привабливий для когось-небудь. Інакше, його навряд чи можна буде реалізувати. Стратегія може припускати продаж невживаного устаткування, зменшення кількості клієнтів з тривалим терміном погашення споживчої заборгованості і скорочення виробництва продуктів з прибутком нижче за середній і високими вимогами до його запасів. Навіть якщо відхід від бізнесу сприятливо позначиться на конкурентах, краще залишити цей ринок і зосередити ресурси на розробці інших можливостей.

Змінні, які використовуються в моделі Хофера – Шенделя представлено в таблиці 9.1.

Модель Хофера–Шенделя призначена для збалансування корпоративного портфеля бізнесу та є спробою пристосування її для розробки рекомендацій відносно окремих видів бізнесу, але ця спроба не визнана як досить успішна.

Модель є розвитком інтерактивного підходу (зверху-вниз), який вживається щодо аналізу багатогалузевих підприємств. Перший етап полягає у встановленні бажаного типу портфеля. Наступним етапом повинне стати формування конкретної стратегії бізнесу для окремого його виду. Після цього будь-які розбіжності між корпоративною стратегією і стратегією бізнесу усуваються за допомогою консультацій менеджерів двох рівнів.

Модель може використовуватися і для аналізу конкурентів як на корпоративному, так і на рівні бізнесу. Хофер і Шендель вважають, що на корпоративному рівні необхідно зрозуміти, до чого прагнуть інші корпорації, їх вразливі місця, їх можливості для відриву. На рівні бізнесу потрібно обов'язково враховувати можливу реакцію конкурентів на обрану конкурентну стратегію. Застосовуючи модель для балансування бізнес-портфеля підприємства, Хофер і Шендель розрізняли три типи корпоративних

стратегій: портфельні; матеріально-технічного забезпечення; політичні.

Таблиця 9.1

Змінні, які використовуються в моделі Хофера–Шенделя [31]

Змінні сильних сторін бізнесу (X)	Змінні стадії життєвого циклу (Y)
Відносна частка ринку	Стадія життєвого циклу
Зростання частки ринку	Темпи зростання ринку
Обхват системою розподілу	Зміни зростання ринку
Ефективність системи розподілу	Темпи технологічних змін продукту
Різноманітність асортименту виробів	Сегментація ринку
Виробничі потужності і розташування	Основне функціональне значення
Ефективність виробництва	
Крива досвіду	
Сировина для промисловості	
Кількість продукту	
Наукові дослідження і розробки	
Перевага основного розрахунку	
Конкурентоспроможність цін	
Ефективність рекламних заходів	
Вертикальна інтеграція	
Основний імідж (репутація)	

Портфельні корпоративні стратегії встановлюють принципи і правила досягнення корпоративної мети при обмежених ресурсах. Виділяються три основних типи ідеального портфеля корпоративних стратегій: портфель зростання, портфель прибутку і збалансований портфель.

До сильних або середніх за конкурентоспроможністю видів бізнесу в галузях з високою привабливістю застосовується термін «переможець», запозичений з моделі GE/McKensey але він не підходить для середніх за конкурентоспроможністю видів бізнесу в галузях з середньою привабливістю.

Згідно моделі Хофера – Шенделя «переможець» є сильним видом бізнесу з відносно великою часткою на ринку. Це – виробник грошової маси.

Портфель прибутку характеризується переважно видами бізнесу з низькими темпами зростання і високою нормою прибутку. У ньому багато великих стабільних «переможців» і небагато так званих «переможців», що формуються. У них низьке відношення заборгованості до доходу і високі дивіденди.

Портфель зростання характеризується видами бізнесу з високими темпами зростання і помірною нормою прибутку. Є достатньо багато стабільних «переможців», принаймні для підтримки великого числа «переможців», що формуються, у яких звичайно високе відношення заборгованості до доходу і низька виплата дивідендів.

Збалансований портфель характеризується рівномірним

розподілом «переможців», що формуються, і «переможців» на стадії зрілості. В цьому випадку корпорація готується до майбутнього, інвестуючи в нових «переможців» і одночасно використовуючи стабільних «переможців» для підтримки тих, що формуються.

Хофер і Шендель називають 4 можливих типи незбалансованих портфельів бізнесу і їх характеристики:

1. Бізнес-портфель з великою кількістю слабких видів бізнесу на останніх стадіях життєвого циклу ринку часто страждає від нестачі маси прибутку, необхідного для забезпечення зростання.

2. Надлишок слабких видів бізнесу на ранніх стадіях життєвого циклу ринку також приводить до дефіциту маси прибутку.

3. Дуже велике число сильних стабільних видів бізнесу створює надлишок грошової маси, але не забезпечує приросту областей для інвестицій.

4. Бізнес-портфель який включає досить багато потенційно сильних видів бізнесу, що розвиваються, вимагає великої уваги, створює негативний грошовий потік, нестабільність зростання і прибутку на інвестування.

У таблиці 9.2 міститься опис деяких характеристик основних узагальнених стратегій бізнесу згідно моделі Хофера–Шенделя.

Таблиця 9.2

Характеристика загальних стратегій бізнесу [31]

Тип загальної стратегії	Мета конкурентоспроможності	Стратегія інвестицій
Стратегії збільшення частки		
Стадія розвитку	Підвищити положення	Помірні інвестиції
Стадія витіснення	Підвищити положення	Високі інвестиції
Інші стадії	Підвищити положення	Дуже великі інвестиції
Стратегії збереження частки		
Стратегії зростання	Зберегти положення	Високі інвестиції
Стратегії прибутку	Зберегти положення	Помірні інвестиції
Стратегії зменшення частки		
Концентрація ринку і стратегії скорочення активів	Зменшити положення на нижчий рівень	Від помірних інвестицій до негативних*
Стратегія ліквідації або відмови	Понизити положення до найменш захищеного рівня	Негативні інвестиції
Стратегії зрушення	Поліпшення положення	Від незначних до помірних інвестицій*

*Звичайно потрібні нові активи, тоді як інші розпродаються. Чистий рівень інвестицій залежить від співвідношення цих двох видів діяльності у кожному конкретному випадку.

Базовим теоретичним припущенням моделі Хофера–Шенделя є припущення про наявність типового галузевого життєвого циклу або, як називають Хофер і Шендель, кривої розвитку ринку–товару. Крива життєвого циклу ринку, по-суті, схожа з кривою обсягу продажів. Точки вигину на кривій обсягу продажів указують на початки стадій, які дають якнайкращі можливості для швидкого розширення, а саме: розвитку, витіснення і спаду.

Хофер і Шендель припустили, що всі види бізнесу зв'язані між собою і що їх життєві цикли схожі. Проте, якщо якісь види бізнесу не дуже тісно зв'язані, то Хофер і Шендель рекомендують використовувати матрицю GE/McKensey для визначення стратегії на корпоративному рівні.

Одне з основних припущень моделі Хофера–Шенделя полягає також в тому, що корпорація не має внутрішніх джерел фінансування обраної стратегії в довгостроковій перспективі і повинна шукати шляхи зовнішнього фінансування. Таким чином, грошовий баланс корпорації не повинен дорівнювати нулю.

Основні стратегії, що рекомендуються даною моделлю, відповідають відразу декільком осередкам матриці. Проте відмінності між сильними, середніми і слабкими видами бізнесу, що приймають певну загальну стратегію, не розглядаються.

7. Матриця АДЛ/ЛС

Матриця Артура Д. Літла була розроблена відомою у сфері управління консалтинговою компанією Артур Д. Літл. На відміну від матриці БКГ дана модель базується на двох змінних, що відображають зрілість сектори (життєвий цикл галузі) і положення по відношенню до конкурентів. Експертні оцінки, що показують зрілість сектора і положення відносно до конкурентів, на основі прийнятого Артуром Д. Літлом евристичного положення визначають спрямованість діяльності підприємства, форм його економічної діяльності. Саме це і є основою товарної політики підприємства.

Концепція життєвого циклу є частиною стратегічного планування. У літературі виділяють два види життєвих циклів: 1) життєвий цикл попиту; 2) життєвий цикл технології.

Концепція життєвого циклу заснована на існуванні у всіх технологій і товарів декількох фаз в процесі їх присутності на ринку. Ці фази наступні:

1.Зародження – бурхливий період становлення галузі, коли декілька підприємств, прагнучи до захоплення лідерства конкурують між собою.

2.Прискорення зростання – період, коли конкуренти, що залишилися на ринку, пожинають плоди своєї перемоги. У цей період попит звичайно росте, випереджаючи пропозицію.

3.Уповільнення зростання – період, коли з'являються перші ознаки насиченості попиту і пропозиція починає випереджати попит.

4.Зрілість – відрізок часу, на якому досягнуто насичення попиту і є значні надмірні потужності.

5.Загасання – зниження обсягу попиту (іноді до нуля), що

зумовлюється довготривалими демографічними і економічними умовами (такими, як темп зростання валового національного продукту або народонаселення) і темпом застарівання або зменшення споживання продукту.

Сутність моделі Артур Д. Літл полягає в тому, що окремо взятий вид бізнесу будь-якої корпорації може знаходитися на одній з описаних вище стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати у відповідності до цієї стадії.

Оскільки аналіз за допомогою даної матриці проводиться за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне положення на ринку, то, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може мінятися і конкурентне положення одних видів бізнесу щодо інших. Вид бізнесу при цьому може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку.

Кожен вид бізнесу в даному випадку аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне положення усередині неї (рис. 9.7).

Поєднання двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п'яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю АДЛ/ЛС, яка складається з 20 осередків.

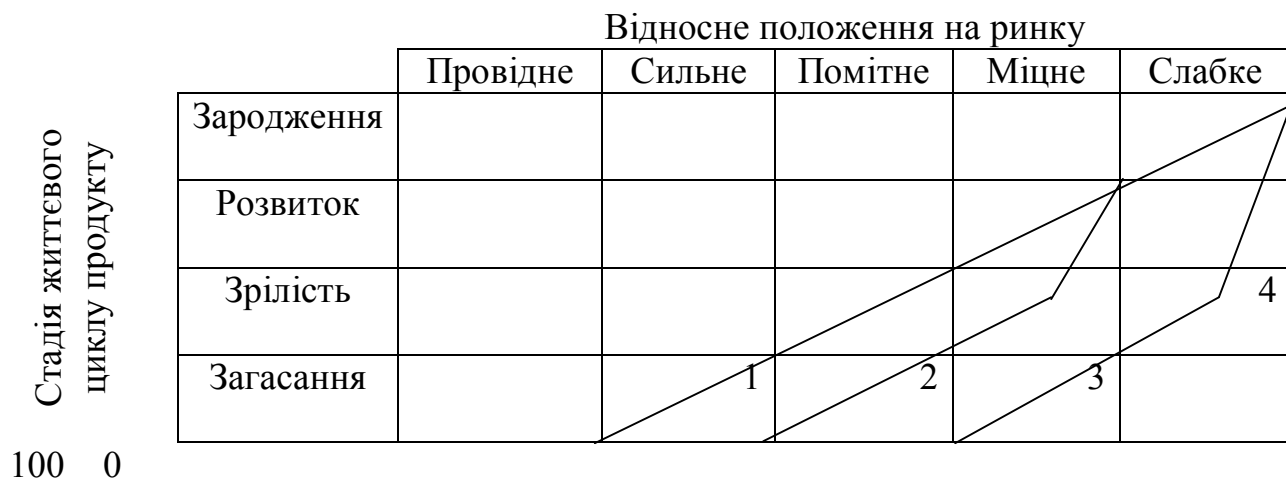


Рис. 9.7. Матриця АДЛ/ЛС: 1 – природний розвиток; 2 – вибірковий розвиток; 3 – життєздатний розвиток; 4 – вихід.

Положення конкретного виду бізнесу вказується на матриці разом з іншими видами бізнесу корпорації. Залежно від положення виду бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Процес стратегічного планування виконується в три етапи:

1) «простий вибір», стратегія для вигляду бізнесу визначається виключно відповідно до його позиції на матриці АДЛ/ЛС. Область «простого вибору» охоплює декілька осередків;

2) в межах кожного «простого вибору» сама позиція виду бізнесу підказує характер «специфічного вибору». Проте «специфічний вибір» також є швидше загальною стратегічною інструкцією;

3) пропозиція, яка вже сама по собі з'явилася унікальним внеском АДЛ/ЛС у розвиток методики стратегічного планування, здійснюється вибір уточненої стратегії. АДЛ/ЛС пропонує 24 таких стратегії.

Підхід АДЛ/ЛС припускає, що більшість галузей потрапляють під схему життєвого циклу в установленому порядку, хоча форма циклу може розрізнятися від галузі до галузі. Згідно концепції АДЛ/ЛС, зрілі галузі включають невелику кількість сконцентрованих конкурентів, тоді як галузі на стадії зародження фрагментарні і мають велику кількість конкурентів. Якщо виконати всі необхідні аналітичні стадії, то вигода, яку одержить аналітик, очевидна:

1. Добре визначення функції, ринку, положення і внеску кожного виду бізнесу в корпоративний бізнес-портфель.

2. Повна картина портфелю бізнесу, в якій не упускається з вигляду жодна з конкретних стратегій, розроблених для кожного виду бізнесу.

Оскільки модель АДЛ/ЛС використовує підхід, заснований на концепції життєвого циклу галузі від початку і до кінця, то її можна універсально застосовувати до різних типів бізнесу. Проте якщо за наслідками аналізу вид бізнесу поміщають на певну стадію життєвого циклу, то рекомендації будуть придатні саме для цієї конкретної стадії.

Проте при тому, що переваги наочності і повноти опису положення підприємства в конкретній СЗГ, а також перспектив розвитку СЗГ, в порівнянні з попередніми моделями очевидні, матриця АДЛ/ЛС стинаються з тією ж проблемою – межі застосування. Вдосконалення йде по лінії наочності сприйняття, доповнення набору рекомендованих стратегій (розширення можливості стратегічного вибору), але оцінка ринкових позицій тут також упирається в рівень невизначеності, а також в людський чинник.

Як показники відносної позиції можуть бути застосовані ті ж рентабельність або частка на ринку. Інформація про стадії життєвого циклу витікає з безпосередньої специфіки розвитку галузі.

Контрольні питання і завдання

1. Які зміни відбулися в портфельних стратегіях, які обирають вітчизняні підприємці, з початку 90-х років ХХ століття по теперішній час?

2. Основні компоненти портфельної стратегії по І. Ансоффу.

3. Охарактеризуйте матрицю «зростання / доля ринку».

4. Суть матриці «привабливість ринку / конкурентоспроможність підприємства».

5. Тривимірна матриця Д. Абеля.

6. У чому полягають порівняльні переваги використання в стратегічному управлінні матриць І. Ансоффа, БКГ і GE (Мак-Кінсі)? Чим від них відрізняється модель Д. Абеля?

7. До яких сегментів ринку ви могли б віднести себе як споживача? А членів Вашої сім'ї? А своє підприємство або організацію, де ви працюєте?

8. Матриця «інвестиційна привабливість / рівень ризику

інвестування».

9. Типи ідеального набору бізнесу на рівні корпорації в моделі Хофера і Шенделя.

10. Сутність моделі Хофера і Шенделя.

11. Охарактеризуйте змінні, які використовуються в моделі Хофера – Шенделя.

12. Характеристика загальних стратегій бізнесу.

13. Фази життєвого циклу.

14. Матриця АДЛ/ЛС.

15. Охарактеризуйте випадки застосування кожного з перерахованих методів.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – С. 167–171.

2. Багиев Г. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М: Экономика, 1999. – С. 139–150.

3. Березин И. С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт / И. С. Березин. – М. : Изд-во ЭКСМО, 2002. – С. 20–49, 151–159.

4. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – С. 41–47, 58–63.

5. Ламбен Ж.- Ж. Стратегический маркетинг – СПб.: Наука, 1996. – С. 173–221, 313–328.

6. Панкрухин А. П. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин. – М.: ИКФ Омега-Л, 2002. – С. 117–141, 243–256.

7. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. - 271 с.

8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.

Додаткова література

Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : моногр. / Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т «Харк. політес. ін-т». – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.

Тема 10. Альтернативність у стратегічному виборі.

«Чим дорога накатанней і многолюдней,
тим вірніше вона заведе не туди»

Сенека

«Хто шукає, вимушений блукати»

І. Гете «Фауст»

1. Вибір базової конкурентної стратегії одиночного бізнесу.
2. Вибір інвестиційної стратегії в одиночному бізнесі.
3. Практика конкурентної боротьби в галузі.
4. Типові стратегічні помилки.

1. Вибір базової конкурентної стратегії одиночного бізнесу

Визначення наочної області бізнесу включає рішення наступних питань:

- які потреби споживачів задовольнятимуться діяльністю підприємства?
- яких груп споживачів це торкнеться?
- як ці потреби задовольнятимуться (відмітні компетентності підприємства)?

Потреби споживачів пов'язані з диференціацією продукції, яка представляє процес використання відмітних переваг, при проектуванні продуктів з метою задоволення конкретних потреб споживачів. Маркетингова сегментація – шлях поділу ринку на групи споживачів, заснований на існуючих відмінностях їх потреб. Підприємство може концентруватися на одному або декількох сегментах.

Загалом, чіткість вибору продукт/ринок/відмітна компетентність забезпечує підстави стратегії на рівні одиночного бізнесу (СЗГ).

Існують наступні базові конкурентні стратегії одиночного бізнесу:

- цінове лідерство
- диференціація
- фокусування.

Ці стратегії називаються базовими, оскільки всі види бізнесу або галузі слідує їм незалежно від того, чи виробляють вони, обслуговують або є неприбутковими підприємствами. Характерні риси базових стратегій відображено в табл. 10.1.

Перевагами стратегії низькоцінового лідерства є можливість для лідера запропонувати нижчу, ніж конкуренти, ціну при тому ж самому рівні прибутку, а в умовах цінової війни здатність краще витримати конкуренцію завдяки кращим стартовим умовам.

Ціновий лідер вибирає низький рівень продуктової диференціації і ігнорує сегментацію ринку. Він працює на середнього споживача, забезпечуючи знижену ціну. Ціновий лідер захищений від майбутніх конкурентів своєю ціновою перевагою. Його нижчі ціни означають також, що він менш чутливий, ніж конкуренти, до зростання тиску постачальників на

вході і покупців на виході. Більш того, оскільки цінове лідерство звичайно вимагає ринку великих розмірів, зміцнюється його позиція в «торгівлі» з постачальниками. Під час вступу на ринок замінюючих продуктів ціновий лідер може понизити ціну і зберегти частку ринку. Перевагою цінового лідера є наявність бар'єрів входу, оскільки інші підприємства нездатні увійти до галузі, використовуючи ціни лідера. Таким чином, ціновий лідер знаходиться у відносній безпеці, поки він зберігає цінову перевагу. Принциповою небезпекою для нього є знаходження конкурентами шляхів зниження своїх витрат (наприклад, при зміні технології).

Таблиця 10.1

Основні характеристики базових стратегій

Цінове лідерство Диференціація Фокусування
Продуктова диференціація Низька (в основному за ціною) Висока (в основному за властивостями) Від низкої до високої (ціни або властивості)
Сегментація ринку Низька (масовий ринок) Висока (багато ринкових сегментів) Низька (один або небагато сегментів)
Відмітна компетентність Виробництво і управління матеріалами НДДКР, збут і маркетинг Всі види відмітної компетентності

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні. При цьому підприємства можуть використовувати підвищену (преміальну) ціну. Перевагою стратегії диференціації є безпека підприємства від конкурентів до тих пір, поки споживачі зберігають стійку лояльність до його продукції. Це забезпечує йому конкурентні переваги. Наприклад, могутні постачальники рідко представляють для такого підприємства проблему, оскільки воно більш налаштоване на ціну, ніж на собівартість. Підприємство, природно, не має проблем і з сильними покупцями. Диференціація і широка лояльність покупців створюють бар'єри входу інших компаній, яким для цього необхідно виконувати конкурентоздатні розробки. Нарешті, замінюючі продукти можуть створити загрозу тільки при здатності конкурентів виробляти продукти, що задовольняють такою ж мірою споживачів і здатні зламати стійку лояльність до диференційованого підприємства.

Основною проблемою такого підприємства залишається підтримка

унікальності в очах споживачів, особливо в умовах імітації і копіювання. Загроза може також виникнути через зміни запитів і смаків споживачів.

Зміна в технології виробництва робить різницю між стратегіями цінового лідерства і диференціювання менш помітною. Підприємства можуть здійснювати політику диференціації при низьких витратах. Іншими шляхами зниження витрат при диференціації є широке застосування стандартних вузлів і деталей, обмеження числа моделей, застосування системи постачань «своєчасно». Враховуючи це, деякі підприємства намагаються поєднати переваги цінового лідерства і диференціації. Вони можуть призначити преміальну ціну за їх продукцію в порівнянні з ціною чистого цінового лідера, але яка буде нижче, ніж у чистого диференціатора, що може забезпечити їм більший прибуток, ніж у компаній, які використовують чисті базові стратегії.

При стратегії фокусування вибирається обмежена група сегментів. Маркетингова ніша може виділятися географічно, типом споживача, сегментом з діапазону продуктів. Обравши сегмент, підприємство використовує в ньому або диференціацію, або низькоціновий підхід. Якщо воно використовує низькоціновий підхід, то конкурує з ціновим лідером в тому сегменті ринку, де останній не має переваги. Якщо підприємство використовує диференціацію, то воно виграє на тому, що диференціація проводиться в одному або небагатьох сегментах. При цьому найчастіше використовується відмітна перевага у вигляді якості на основі своєї компетентності у вузькій області.

Конкурентні переваги підприємства, що застосовує стратегію фокусування, витікають з її відмітної переваги. Це дає йому хорошу конкурентну силу щодо покупців, оскільки вони не можуть одержати такий же продукт у іншому місці. По відношенню до сильних постачальників, проте, фокусуюче підприємство знаходиться в гіршому положенні, оскільки воно купує в порівняно невеликих обсягах. Але доки воно може збільшувати ціни для лояльних споживачів, цей недолік не є таким істотним. Потенційним новим фірмам треба подолати бар'єр лояльності, він же знижує загрозу появи замінюючих продуктів. Перевагою є і тісніший зв'язок із споживачами, і можливість повнішого врахування їх потреб. Спрощується також і менеджмент в порівнянні з підприємствами, що дотримуються стратегії диференціації.

Гнучкі виробничі системи створюють нові переваги для фокусуючих компаній: невеликі партії можна виробляти за нижчою ціною. Проте в цілому можливість економії на масштабах виробництва у них нижче.

Друга їх проблема полягає в тому, що ніша, на яку працює підприємство, може раптово зникнути через зміни в технології або в смаках споживачів. Оскільки є загроза, що підприємства-диференціатори створюватимуть аналогічні продукти, а ціновий лідер – привертати покупців низькою ціною, то підприємство з фокусною стратегією повинне знаходитися в стані постійної оборони своєї ніші.

Якщо підприємства не визначили чітко своєї стратегії, то, як правило, вони одержують результати нижчі за середні і страждають при посиленні конкуренції.

2. Вибір інвестиційної стратегії в одиночному бізнесі

Інвестиційна стратегія відноситься до суми ресурсів, людських і фінансових, які повинні надати конкурентні переваги. Базові стратегії забезпечують конкурентні переваги, проте їх треба розвивати і підтримувати. Диференціація з цієї точки зору найбільш складна, оскільки підприємство вкладає ресурси в багато функцій (НДДКР, маркетинг) для розвитку відмітних переваг. Ухвалюючи рішення щодо стратегії інвестицій, підприємства повинні враховувати їх віддачу при даній конкурентній стратегії. Два чинники є критичними у виборі стратегії інвестицій:

- конкурентна позиція підприємства в галузі;
- стадія життєвого циклу галузі.

Конкурентне положення підприємства в галузі визначається, перш за все, часткою ринку, контрольованою фірмою, і наявністю у неї відмітних переваг.

Кожна стадія життєвого циклу галузі пред'являє різні вимоги до інвестицій. Табл. 10.2 узагальнює співвідношення між стадією життєвого циклу, конкурентною позицією і інвестиційною стратегією для одиночного бізнесу.

Таблиця 10.2

Вибір інвестиційної стратегії в одиночному бізнесі

		Конкурентна позиція	
		Сильна	Слабка
Стадії життєвого циклу	Зародження	Створення ринку	Створення ринку
	Зростання	Зростання	Концентрація ринку
	Уповільнення зростання	Зростання ринку	Концентрація ринку або «збір урожаю»/ліквідація
	Зрілість	Підтримка або збір прибутку	«Збір урожаю» або ліквідація / роздягання
	Спад	Концентрація ринку, «збір урожаю», пониження активності	Повний поворот, ліквідація, роздягання

На стадії зародження потрібні великі інвестиції, оскільки підприємство створює свої конкурентні переваги. Воно вкладає засоби в НДДКР, збут, сервіс. Якщо підприємство вклало засоби в створення конкурентних переваг, воно займе сильну конкурентну позицію. Підприємству зі слабкою конкурентною позицією на всіх стадіях життєвого циклу можуть вибрати відхід для припинення своїх втрат.

У стадії зростання природна стратегія – зростання підприємства з розширенням ринку. Підприємству потрібні значні вкладення для підтримки свого успіху. Одночасно підприємства прагнуть консолідувати існуючі маркетингові ніші і увійти до нових. Отже, підприємства повинні вкладати ресурси в маркетинг, крім того, вони повинні остаточно обрати свою базу

стратегію (наприклад, слабе підприємство – фокусування).

При уповільненні зростання конкуренція росте, і підприємству з сильною конкурентною позицією потрібні ресурси на розширення ринку за рахунок частки слабких компаній. Характер інвестицій залежить від стратегії фірм. Наприклад, для цінового лідера при загрозі цінової війни важливі вкладення в управління вартістю, а при диференціації необхідно підсилити продуктовий діапазон і мережі розподілу.

На стадії зрілості підприємства в умовах конкуренції, що посилюється, прагнуть захистити свої позиції. Тому інвестиції вкладаються у підтримку стратегії. На цій стадії підприємства бажають повернути свої минулі інвестиції. Поки нові прибутки реінвестувалися в справу, дивіденди були малі, а зараз підприємства можуть вибрати стратегію максимальних прибутків акціонерів.

3. Практика конкурентної боротьби в галузі

У конкурентній боротьбі можна дотримуватися наступальної і захисної стратегій. Будь-які конкурентні переваги безперервно піддаються атакам конкурентів, особливо багатих ресурсами. Щоб відстояти свої переваги, фірма може застосувати один з шести основних способів наступу:

- 1) атака сильних сторін конкурента;
- 2) атака його слабких сторін;
- 3) загальний наступ;
- 4) наступ в одному напрямі;
- 5) партизанські дії;
- 6) попереджувальні удари.

Є дві основні причини вступати в «жорстку» конкуренцію, протиставляючи один одному конкурентні переваги, ціни, моделі, тактики просування. Перша – спроба виграти ринковий простір, перевершивши сильні сторони слабшого суперника. Атака слабшого суперника в пору його найбільшої сили приносить рішучу перемогу і провідне положення в конкуренції. Іншою причиною є необхідність зведення нанівець конкурентних переваг одного або декількох суперників. Критерієм успіху такої тактики є порівняння витрат на атаку з одержаними вигодами.

Звичайним шляхом агресора є викид на ринок продукту тієї ж якості за зниженою ціною. Проте наскільки така стратегія збільшує прибуток – залежить від вигашу в обсязі продажів.

Іншим типом тактики є досягнення низькоцінового лідерства і потім атака конкурентів при понижений ціні. Без цінових переваг атака може вийти, якщо нападаючий має більше фінансових ресурсів і може втягнути суперників в цінову війну.

При атаці слабких сторін конкурента нападаючий перенацілює свої сильні сторони і ресурси безпосередньо на слабкості суперника.

Ними можуть бути:

- географічні регіони, де суперник контролює малу частину ринку;
- сегменти покупців, якими суперник нехтує і/або які менше обслуговуються;

– ситуації, коли суперник відстає в якості і використанні продукту і є потенціал переключення найбільш чутливих споживачів на товари кращої якості;

– ситуації, коли суперники не можуть забезпечити адекватного обслуговування і відносно легко забезпечити вищий рівень сервісу споживачів;

– місця, де знижений рівень просування і неоднозначно чітко визначена ринкова присутність конкурентів;

– провали в продуктових лініях ринкових лідерів, що дає спроможність розвинути їх в нові великі сегменти ринку;

– ситуації, де ринкові лідери упускають деякі потреби покупців.

У загальному випадку атаки слабких сторін конкурентів мають більше шансів на успіх, ніж атаки їх сильних позицій.

При загальному наступі агресори прагнуть розбалансувати діяльність конкурента в багатьох напрямках. Такий наступ має якнайкращі шанси на успіх, коли фірма має в своєму розпорядженні значні ресурси для досягнення позиції ринкового лідера і конкурентні переваги.

Наступ в конкретному генеральному напрямі включає такі дії, як захоплення географічно нових ринків, створення нових сегментів при введенні диференціації продуктів і кращому задовольненні потреб споживачів, впровадження нових технологій. Загальна ідея полягає в отриманні істотної піонерної переваги в новій області.

Партизанські дії характерні для дрібних підприємців з невеликими ресурсами. Вони використовують принцип «бий–утікай», атакуючи в тих місцях і в такий час, коли створюються кращі можливості, ніж у конкурентів великого масштабу. Це можуть бути:

– фокусування атаки на вузькому, чітко визначеному сегменті, слабо захищеному конкурентом;

– атака фронту, де супротивник розпорошив свої ресурси;

– малі розсіяні наскоки на лідера з використанням окремих дисбалансів цін, недостатньої активності просування конкурентів, антитрестового законодавства, патентних недоліків і т.д.

Попереджуючі удари включають превентивну атаку для збереження позицій переваги, яку супротивник не зможе продублювати.

Ними можуть бути:

– розширення продуктових можливостей на ринку з метою запобігання такої ж спроби конкурента;

– використання кращої сировини і/або надійніших постачальників замість довготривалих контрактів або інтеграції назад;

– захист кращих географічних позицій;

– обслуговування престижних споживачів;

– завоювання психологічного іміджу і позиції у споживачів;

– забезпечення якнайкращих каналів розповсюдження в цій області.

На ринку всі підприємства можуть стати об'єктами атаки з боку конкурентів (зокрема від нових учасників ринку і фірм, які прагнуть поліпшити свої позиції). Метою захисної стратегії є зменшення такого ризику.

Є декілька шляхів такої діяльності:

- спроби блокувати дії атакуючих (заповнення проломів в продуктових лініях, поліпшення моделей продуктів, підтримка низьких цін, хороші відносини з торгівлею і т. д.);
- сигналізація про реальні погрози (публічні звернення до фірм, що діють на ринку, плани створення адекватних виробничих можливостей, просочування інформації про нові розробки, зміни в технології, введення нових товарів і т. д.);
- спроби знизити прибутковість бізнесу атакуючих шляхом створення торгових бар'єрів.

4. Типові стратегічні помилки

Типові стратегічні помилки включають:

1. Імітацію дій лідерів або сильних конкурентів, коли на ринку вже немає місця для подібних продуктів і таких конкурентів.
2. Економію на маркетингу і просуванні в спробах вирішити всі проблеми на основі якості і експлуатації переваг товару.
3. Заняття багатьох слабких позицій на ринку замість однієї сильної.
4. Використання кредиту для фінансування знижуючих витрати інвестицій в нове устаткування, а потім потрапляння в пастку високих постійних витрат через невеликі грошові потоки для повернення кредиту.
5. Додавання зусиль у області НДДКР до слабких в ринковому відношенні продуктів замість сильних.
6. Атаку ринкових лідерів без наявності істотних конкурентних переваг або адекватної фінансової потужності.
7. Агресивні спроби захоплення частини ринку, що провокують суперників відплатити повною мірою і ціновою війною.
8. Початок зниження цін для захоплення додаткових ринків без переваг у витратах.
9. Вихід на крашу, дорожчу частину ринку без відповідної репутації серед покупців відомих престижних товарах.
10. Звернення до косметичного поліпшення продукту замість реальних нововведень в істотних споживчих властивостях.

Ці помилки звичайно відбуваються в результаті відчаю, поганого аналізу галузевих і конкурентних умов і/або переоцінки своїх можливостей.

Вибір конкурентної стратегії (низька вартість, диференціація, фокусування) визначається конкретними конкурентними перевагами підприємства.

Низькоцінову стратегію доцільно застосовувати в ситуаціях, коли:

- продукти галузі сильно розрізняються у окремих постачальників;
- на ринку домінує цінова конкуренція;
- є небагато шляхів продуктової диференціації, істотної для покупців;
- більшість покупців використовують товар схожим чином;
- вартість перемикання для покупців від одного продавця до

другого є низкою;

– покупців багато, і є істотні бар'єри для входу.

Стратегія диференціації базується на технологічних перевагах, якості, сервісі і великих коштах. Доцільно реалізовувати:

– за наявності багатьох шляхів диференціації продукту/сервісу, яку може оцінити споживач;

– можливості покупця диверсифікувати продукти/сервіс;

– за відсутності багатьох конкурентів, які дотримуються схожих стратегій.

Конкурентна перевага фокусування використовується для досягнення нижчої вартості в цільовій ніші ринку або розвитку здатності пропонувати покупцям в ніші щось відмінне від конкурентів. Така стратегія може бути застосована:

– при відмінності потреб або способів використання продукту;

– за відсутності суперників, що намагаються спеціалізуватися в тому ж ринковому сегменті;

– втраті фірмою можливості вийти на широкий ринок;

– у сегментах покупців, що відрізняються за розміром, швидкістю росту, прибутковістю і інтенсивністю п'яти конкурентних сил, що робить одні сегменти привабливішими, ніж інші.

Різні атакуючі стратегічні дії дозволяють захистити конкурентні переваги. Стратегічний наступ може здійснюватися або на сильні сторони конкурента, або на слабкості. Вони включають наступ у вибраному напрямі або по всьому фронту, партизанські дії або попереджувальні удари. Об'єктом таких дій може бути ринковий лідер, його послідовник або слабкі підприємства в галузі.

Стратегічні підходи захисту позиції підприємства звичайно здійснюються у формі зміцнення ринкових позицій підприємства, запобігання діям конкурентів зі збування становища, відмови конкурентів від атакуючих намірів.

Контрольні питання і завдання

1. Охарактеризуйте процес вибору наочної області бізнесу.

2. Опишіть можливі базові конкурентні стратегії одиночного бізнесу.

3. Визначте, яка базова стратегія реалізується на підприємстві, на якому

Ви проходите практику.

4. Перерахуйте властивості базових стратегій і випадки їх застосування.

5. Суть інвестиційної стратегії в одиночному бізнесі і параметри її вибору.

6. Охарактеризуйте способи наступу в конкурентній боротьбі в галузі.

7. Перерахуйте типові стратегічні помилки.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 72–132.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 163–201.
6. Экономическая стратегия предприятий / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – С. 321–348.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. тех. ун-т України «Київ. політех. ін-т». – К. : Центр учбової літ., 2009. – 440 с.

Тема 11. Синергетичні можливості підприємства

«Бажаючи узяти, необхідно дати»

Фей-Цзи

«Уміння контактувати з людьми –
запорука успіху в будь-якій справі»

Л. Якокка «Кар'єра менеджера»

1. Концепція синергізму.
2. Класифікація синергізму.
3. Оцінка синергізму.

1. Концепція синергізму

Кожен різновид продукції, що випускається підприємством, є складовою частиною виручки, що одержується підприємством, а отже, впливає на загальну прибутковість. Припустимо, річний обсяг продажів кожного товару складає S гривень. Поточні витрати складають O гривень і включають оплату праці, матеріалів, накладні витрати, витрати на управління і амортизацію. Для виробництва і реалізації товару, придбання устаткування і створення дистриб'юторської мережі потрібні інвестиції у розмірі I гривень, необхідні для удосконалення товару, виробництва, будівництва споруд і т. д.

Тоді рівень повернення інвестицій по першому товару дорівнює:

$$ROI = (S_1 - O_1) / I_1.$$

Згідно з цією формулою, величина необхідного повернення інвестицій може бути одержана в результаті ділення різниці між поточними доходами і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідний для виведення товару на ринок. Аналогічна формула справедлива і для решти товарів.

Якщо всі товари ніяк не пов'язані між собою, загальний обсяг продажів підприємства буде дорівнювати:

$$S_O = S_1 + S_2 + \dots + S_N.$$

Аналогічно поточні витрати і обсяги інвестицій дорівнюють:

$$O_O = O_1 + O_2 + \dots + O_N,$$

$$I_O = I_1 + I_2 + \dots + I_N.$$

Загальне повернення інвестицій складе:

$$ROI_0 = (S_0 - O_0) / I_0.$$

Дана формула справедлива, коли поточні витрати і інвестиції ніяк не

пов'язані з один одним. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим складанням. На практиці подібна ситуація виникає в інвестиційних компаніях, що реалізують незалежні цінні папери, або в конгломератах, в яких відсутня взаємодія між окремими підрозділами. Загальна рентабельність обчислюється визначенням середньої арифметичної рентабельності частин її компонентів.

У більшості компаній існує ефект масштабу, який полягає в тому, що велике виробництво з певним обсягом продажів має нижчі витрати виробництва одиниці продукції, ніж декілька дрібних, що мають в сукупності той самий обсяг продажів. Аналогічно і обсяг інвестицій в велике підприємство може бути менше, ніж проста сума окремих інвестицій. Використовуючи перераховані позначення, дане твердження може бути представлено в наступному вигляді: якщо $S_c = S_o$ то $O_c \leq O_o$, $I_c \leq I_o$. Підприємство, що оптимізує цей ефект, ретельно обираючи товари і ринки, володіє високою гнучкістю у виборі конкурентної позиції. Воно може завоювати велику частку ринку завдяки низьким цінам, може дозволити собі витратити більше засобів на дослідження і розробки, ніж конкуренти, може максимізувати норму повернення інвестицій і тим самим привернути до себе інвесторів. І все це можна зробити, зберігаючи конкурентоздатність по відношенню до компаній, які не так відповідально підходять до вибору товарів і ринків.

Синергізм – стратегічні переваги або недоліки, які виникають при по'єднанні двох або більшого числа напрямів діяльності, інвестицій, тощо.

2. Класифікація синергізму

Синергізм продажів. Виникає у разі використання для декількох товарів одних і тих самих каналів розподілу, а управління процесом продажів здійснюється з єдиного центру або використовуються одні складські приміщення. Якщо весь асортимент продукції складається з взаємопов'язаних товарів, вони спільно реалізуються, що підвищує ефективність роботи торгового персоналу. Загальна реклама, стимулювання збуту, наявна репутація – все це здатне привести до збільшення доходу, одержаного на одиницю інвестицій.

Оперативний синергізм. Базується на ефективнішому використанні основних засобів і персоналу, розподілі накладних витрат, проведенні сумісного навчання і крупних закупівель.

Інвестиційний синергізм. Заснований на сумісному використанні виробничих потужностей, загальних запасів сировини, перенесення досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальної технологічної бази, сумісної обробки виробів, використання одного і того ж устаткування.

Синергізм менеджменту. Якщо при вході в нову галузь керівництво виявляє, що виникаючі проблеми багато в чому схожі з тими, які зустрічалися раніше, воно має непогані шанси ефективно управляти ними. А оскільки компетентних керівників вищої ланки на підприємстві не так багато, будь-яке поліпшення в керівництві позначається позитивно. Тому ефект синергізму буде значним. Якщо ж складається зворотна ситуація, то тут виникає негативний ефект синергізму.

Таким чином, ефект синергізму будь-якого типу може бути як позитивним, так і негативним.

3. Оцінка синергізму

Існує два методи вимірювання синергетичного ефекту. Перший – оцінка скорочення витрат при сумісному веденні операцій і даному рівні доходу. Другий – оцінка збільшення прибутку при певному рівні інвестицій.

Входження в новий товарно-ринковий сегмент складається з двох етапів: входження і освоєння. В процесі входження виникають такі витрати, як оренда або будівництво споруд, закупівля або оренда устаткування, крім того, виникають неявні витрати у зв'язку з переходом у нову сферу бізнесу: створення нової організації, установка всіляких правил і процедур, наймання нових працівників, що володіють необхідними знаннями, розплата за помилки в ухваленні організаційних рішень. Хоча всі дані витрати є разовими, всі вони впливають на величину витрат. Їх важко виявити, оскільки багато з них не визначені. Ці витрати стають помітними лише побічно при проведенні нестандартних оперативних досліджень. Поки на підприємстві існують подібні витрати, воно знаходиться в гіршому положенні в порівнянні з конкурентами, позбавлених подібних витрат.

Чи зіткнеться компанія з цими початковими витратами, чи ні – залежить від того, якою мірою її ресурси і навички працівників відповідають вимогам нового товарно-ринкового середовища. Якщо його вимоги значно відрізняються від того, що є у підприємства, в будь-якому з функціональних підрозділів можуть збільшитися витрати. Тому на початковому етапі на зновстворених підприємствах може бути як позитивний, так і негативний синергізм. Підприємство, що характеризується позитивним значенням синергетичного ефекту, має конкурентну перевагу в порівнянні з підприємством, у якого немає такого синергетичного ефекту.

На додаток до прямих і прихованих грошових витрат, на початковому етапі існує розплата за збільшення термінів виконання планів підприємства. Підприємство, що має необхідні навички і ресурси, такі як відповідні для нового ринку виробничі можливості і канали розподілу, може швидко пристосувати їх до нових умов і тим самим вирватися вперед у порівнянні з підприємствами, яким доводиться починати свою діяльність з нуля. Тимчасова перевага в синергізмі може мати особливе значення, коли новий сегмент ринку знаходиться у стадії бурхливого розвитку. При виході на ринок з нерозвиненим попитом, що знаходиться в «інкубаційному періоді», можливість швидкого реагування не така важлива. Аналогічно складається ситуація і на стабільному ринку, що поволі росте.

Таким чином, на початковому етапі синергізм може існувати в двох формах: у формі грошових заощаджень завдяки тому, що у підприємства є все необхідне для ведення нового бізнесу, і у формі економії часу, коли компанія стає конкурентоздатною.

Інша категорія витрат при входженні в нову сферу пов'язана з самим веденням діяльності: оперативні витрати і інвестиції. Існує два основні

чинники, що приводять до синергізму. Перший є перевагою масштабу – в більшості операцій витрати на одиницю продукції скорочуються при збільшенні обсягу виробництва. Наприклад, при покупці великих партій можливі знижки, при виробництві великих партій товару скорочуються прямі витрати.

Інший ефект синергізму пов'язаний з розподілом обсягів накладних витрат по декількох продуктах. Це можливо, оскільки в більшості функцій, що приводять до накладних витрат, потрібно прикласти визначений мінімум зусиль, щоб отримати необхідний результат. Якщо цього результату можна добитися за допомогою диверсифікації, при якій використовуються вже наявні накладні функції, – досягається економія і в новому, і в старому бізнесі.

У принципі, всі синергетичні ефекти можна описати трьома змінними: збільшення прибутку в грошовому виразі, зниження оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях. Всі три змінні нерозривно пов'язані з часом. Тому четвертим синергетичним ефектом можна вважати прискорення змін цих змінних. У тому випадку, коли прив'язку змінних можна було б здійснювати на практиці, загальний ефект синергізму можна було б відобразити у формулі норми повернення інвестицій (або при розрахунку грошових потоків).

Проте найчастіше зробити це не вдається, особливо при стратегічних товарно-ринкових змінах, в яких підприємство має невеликий досвід. У таких умовах, хоч і можна виділити основні змінні, що впливають на синергізм, кількісно оцінити і об'єднати їх ефекти неможливо.

Основа оцінки синергізму представлена в табл. 11.1. Спочатку синергетичні ефекти групуються по функціональних підрозділах підприємства: загальне управління, дослідження і розробки, маркетинг і оперативна діяльність (що включає виробництво, закупівлі, контроль запасів, розподіл і складування).

Контрольні питання і завдання

1. Охарактеризуйте концепцію синергізму на прикладі інвестиційних вкладень.
2. Яким чином можна класифікувати синергізм?
3. Приведіть приклади позитивного і негативного прояву оперативного синергізму.
4. Приведіть приклади позитивного і негативного прояву синергізму менеджменту.
5. Приведіть приклади позитивного і негативного прояву синергізму продажів.
6. Охарактеризуйте методи вимірювання синергетичного ефекту.

Оцінка синергізму при виході на новий товар (ринок) [46]

Функціональний підрозділ	Симетричні ефекти	Ефекти від об'єднання зусиль							
		Початкова економія		Оперативна економія			Поширення продажів	Нові товари і ринки	Загальний синергізм
		Часова	Інвестиційна	Оперативна	Інвестиційна	Оперативна			
Загальне управління і фінанси	Внесок в материнську компанію Внесок в новий товар (ринок) Сумісні можливості								
Дослідження і розробки	Внесок в материнську компанію Внесок в новий товар (ринок) Сумісні можливості								
Маркетинг	Внесок в материнську компанію Внесок в новий товар (ринок) Сумісні можливості								
Оперативна діяльність	Внесок в материнську компанію Внесок в новий товар (ринок) Сумісні можливості								

Література

1. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Изд-во Диалектика-Вильямс, 2006. – 384 с.
2. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс – Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – С. 25–58.
3. Корпоративная стратегия / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, – 2008. – 272 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 108–158.

Додаткова література

Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.

Тема 12. Інструментарій реалізації стратегії і організація стратегічного контролю

Труднощі зростають у міру наближення до мети.
Але хай кожен здійснює дорогу, подібно до зірок спокійно,
не кваплячись, але безперервно прагнучи до наміченої мети.

I. Гете

1. Ключові завдання реалізації стратегії.
2. Практичні рекомендації щодо забезпечення організації стратегічно ефективного підприємства.
3. Корпоративна культура, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії.
4. Основи політики дій керівництва підприємства в стратегічній сфері.

1. Ключові завдання реалізації стратегії

Коли стратегічний план розроблено, перед менеджером стоїть завдання перетворити його на дії і добрі результати. Якщо розробка стратегії, перш за все, підприємницька діяльність, то її реалізація – внутрішня адміністративна діяльність. Деталі такої діяльності залежать від конкретної ситуації. Проте є ключові завдання цього процесу, що повторюються (рис.12.1).

Кожне з цих ключових завдань розкладається на ряд підзадач.

Побудова організації, здатної здійснити стратегію, повинно включати:

– розробку внутрішньої організаційної структури виходячи з потреб стратегії;

– створення відмітних переваг, на яких базується стратегія;

– вибір людей на ключові позиції.

Розробка бюджету, що забезпечує реалізацію стратегії, передбачає:

– наділення кожної організаційної одиниці бюджетом, який буде забезпечувати виконання її частини стратегічного плану;

– контроль за ефективним використанням ресурсів.

Створення внутрішніх адміністративних забезпечуючих систем вимагає:

– визначення і управління політиками і процедурами, що впливають на стратегію;

– розробки адміністративних і оперативних систем для дії в стратегічно критичних ситуаціях.

Розробка системи оплати і заохочення повинна включати:

– мотивацію організаційних одиниць і персоналу на користь реалізації стратегії;

– розробку системи матеріального і морального заохочення;

– розвиток управління по результатах.

Розвиток корпоративної культури стосовно стратегії включає:

– встановлення приватних показників;

– визначення етичних стандартів;

- створення робочої обстановки підтримки стратегії;
- виховання духу роботи на високому культурному рівні.

Стиль стратегічного керівництва вимагає:

- управління процесом зростання показників, культури підприємства і сприянню стратегії;
- підтримка організаційних інновацій і нових можливостей;
- участі в політиці реалізації стратегії, підтримці виробничих можливостей і організаційного консенсусу;
- упору на етичні стандарти в поведінці;
- ініціативи коректуючих дій для поліпшення методів реалізації стратегії.

2. Практичні рекомендації щодо забезпечення організації стратегічно ефективного підприємства

Деякі практичні рекомендації, одержані на основі вивчення досвіду кращих компаній США, наведено нижче.

1. Організаційна схема більшості таких компаній достатньо стабільна. Звичайним є використання децентралізованих схем управління з відділеннями бізнес/продукт (СЗГ).

2. Частина організаційної структури достатньо рухома і гнучка, що дозволяє швидко реагувати на зміну зовнішніх умов.

3. Нові СЗГ з'являються для того, щоб дати можливість розвинутися новому вигляду бізнесу. Часто це відбувається шляхом створення нового виробництва по новому продукту або шляхом перетворення частини існуючого бізнесу на незалежне відділення.

4. Люди, продукти і навіть виробництва часто пересуваються від одного відділення до іншого з метою найбільшої ефективності, просування по службі, збільшення конкурентної сили і адаптації до умов ринку.

5. Більшість таких компаній мають порівняно невеликий персонал в головній конторі, причому більшість його членів – вихідці з «польових одиниць». Відбувається досить часта ротація персоналу «головний офіс – відділення».

6. Форми функціонального управління, як правило, «підганяються» до головних завдань компаній. При цьому мається на увазі, що вони менш заповзятливі, повільніше адаптуються і можуть ігнорувати важливі зміни зовнішньої обстановки.

7. Вважається, що ключовою рисою підприємницького, високо-адаптивного бізнесу є малий розмір незалежних відділень. Звичайно їх річні обсяги продажів 50 – 100 млн. доларів при максимумі близько 1000 млн. доларів.

8. Засобом запобігання «вапнуванню» і стагнації організацій є регулярна їх реорганізація шляхом ротації кадрів, передачі виробництв з однієї СЗГ в іншу, розбиття великих бюрократичних машин на дрібніші і т. д.

9. Корисно використовувати управління типу «вільно-натягнутий». При цьому, з одного боку, створюється автономність, підприємницька ситуація, інноваційна активність відділень, а з іншою – контроль сильної центральної влади дозволяє їй перевіряти ситуацію, забезпечуючи єдиний стратегічний

розвиток бізнесу. Базова частина структури організації при цьому повинна бути стабільна, але достатньо часто реорганізовується її «наповнення», а периферійні частини організації повинні бути відносно гнучкими.

3. Корпоративна культура, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії

Культура корпорації базується на основних етичних нормах і принципах діяльності.

До етичних норм відносяться:

- чесність і дотримання закону;
- вирішення конфліктів інтересів;
- доброзичливість в торгівлі і ринковій практиці;
- використання внутрішньої інформації для забезпечення безпеки бізнесу;
- підтримка взаєностосунків і практики прибутковості;
- оплата за виконану справу;
- використання інформації з інших джерел;
- політична активність;
- захист внутрішньої інформації;
- використання активів, ресурсів і власності підприємства;
- оплата по контрактах і векселях.

Загальними принципами діяльності підприємства можуть бути:

- першочергове значення споживачів і їх обслуговування;
- зобов'язання по якості;
- зобов'язання по інноваціях;
- повага до індивідуальності службовців і зобов'язання підприємства по відношенню до ним;
- важливість дотримання чесності, прямоти і етичних норм;
- повага до акціонерів;
- повага до фірм-постачальників;
- корпоративне товариство;
- важливість захисту навколишнього середовища.

Основні принципи діяльності корпорації потрібні для розробки її структури, мистецтва організації, відмітних переваг, бюджету, забезпечуючих систем, мотивацій, політик і процедур, культури. Чим глибше використання принципів в адміністративній практиці, тим могутніша стратегія може бути створена.

Фірма МакКінсей розробила рамкову конструкцію для оцінки принципів в семи областях діяльності підприємства:

- 1) стратегії (strategy);
- 2) структурі (structure);
- 3) принципах, позиції і філософії (shared value);
- 4) підходах до штабної діяльності і її орієнтації на персонал (staff);
- 5) адміністративній практиці, процедурах щоденної діяльності, яка включає систему винагород, формальну і неформальну політику, розробку

бюджетів, фінансового управління і контролю (systems);

6) організаційного мистецтва, можливостей і відмітних переваг (skills);

7) стилю керівництва (style).

Ця конструкція була названа 7S (рис. 12.2).

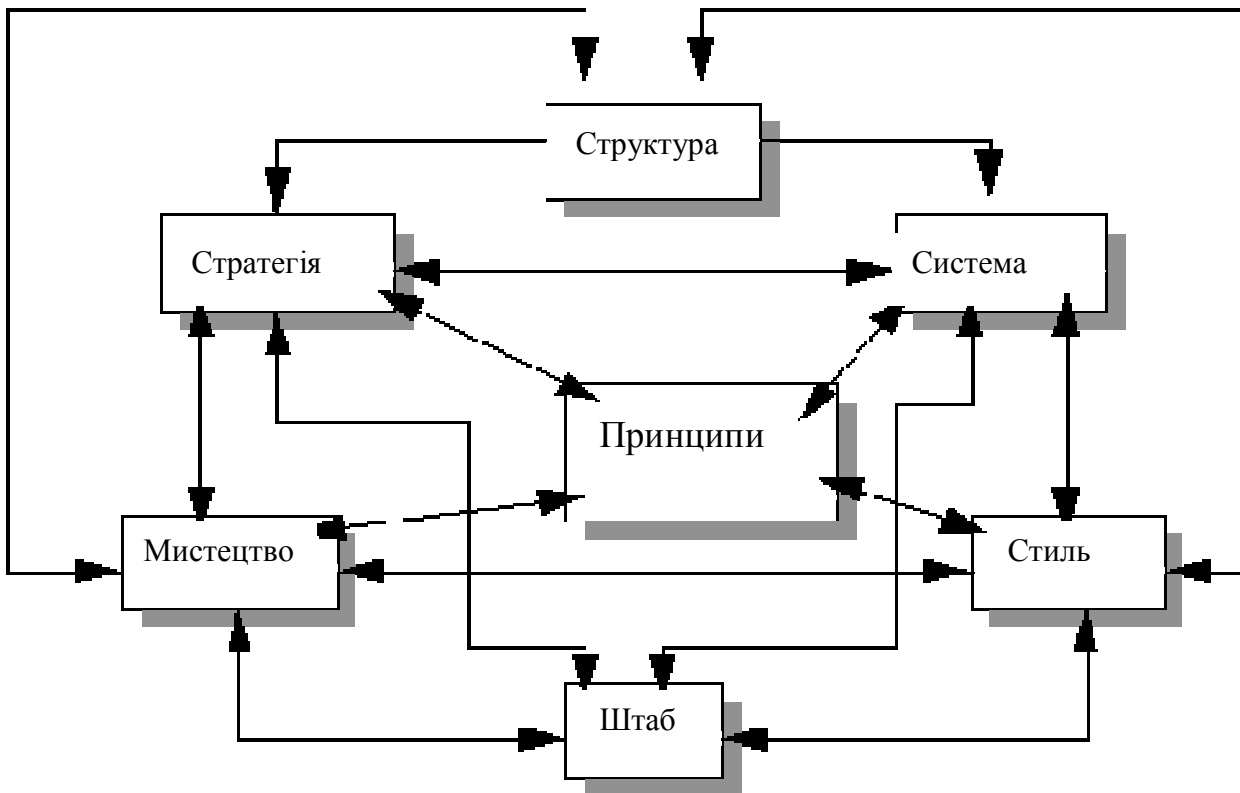


Рис. 12.2. Схема 7S взаємного впливу адміністративних сфер діяльності (схема МакКінсей)

Принципи діяльності є ядром організаційної діяльності. Вони визначають стратегії, провідні принципи: «хто ми? що робимо? куди йдемо? і які принципи сповідуємо?». Вони описують корпоративну культуру. Одночасно схема 7S указує на взаємозв'язок різних галузей адміністративної діяльності керівництва і на те, що в кожному з них повинні бути внесені зміни при зміні інших, а особливо – стратегії підприємства.

4. Основи політики дій керівництва підприємства в стратегічній сфері.

Проблема стратегічного керівництва підприємства полягає в діагностиці ситуації і виборі одного або декількох шляхів володіння нею. При цьому можна виділити шість основних дій керівництва:

1) залишатися на висоті того, що відбувається, і шукати шляхи кращих дій (контролювати ситуацію);

2) просувати культуру, при якій дії підприємства щодо реалізації стратегії стають енергійнішими;

3) підтримувати функціонування організації в умовах, що змінилися,

готуватися не упустити нові можливості і «кипіти» при інноваційних ідеях;

4) створювати консенсус думок, брати участь у формулюванні стратегії і політики її реалізації, зберігаючи «борцівську стійку»;

5) просувати етичні норми в практику підприємства;

6) робити те, що коректує дії по виконанню стратегії і у всій стратегічній області.

Останні дослідження стратегічного управління на дев'яти найбільших підприємствах США показали, що менеджерам краще дотримуватися наступної політики:

– дозволяти слабо підтримуваним у фірмі ідеям «вмирати своєю смертю»;

– створювати добре підтримуваним ідеям, але неприйнятним для менеджера, додаткові бар'єри і тести (це краще, ніж відкрита опозиція);

– для повністю неприйнятних пропозицій створювати обстановку, яка сприятиме негативним висновкам підлеглих менеджера;

– прагнути до того, щоб основне число негативних рішень складало результат консенсусу різних груп менеджменту. Резервувати своє персональне veto для серйозних питань і критичних моментів;

– керувати стратегією, а не диктувати її (небагато наказів, рішень до досягнення консенсусу);

– відноситися підозріло до символічних дій і положень, які можуть стимулювати небажані дії;

– піклуватися про те, щоб всі головні сили, що діють на підприємстві, були представлені у вищому менеджменті;

– залучати нових людей і нові ідеї в розгляд змін, щоб виключити можливість появи їх надалі у якості систематичного протистояння іншим поглядам;

– мінімізувати незахищеність своєї власної позиції в суперечках, особливо щодо вельми дискусійних моментах, і в ситуаціях, які опозиція може використовувати для нападу.

Будь-який стратегічний план вимагає коректування. Поведінку менеджера при обговоренні шляхів його коректування можна виразити через реактивний і активний підходи. Коли є певний час для розробки пропозицій з коректуванням, можна використовувати реактивний підхід:

– бути гнучким, зберігати можливо довше відкритим список пропозицій;

– ставити якомога більше питань авторам пропозицій;

– одержувати можливо повну інформацію від фахівців;

– підтримувати субординацію тих, що беруть участь в обговоренні;

– прагнути дізнатися реакцію можливо більшого числа людей із проблеми що розглядається.

Фінальне рішення повинне враховувати можливо більший обсяг інформації, дозволяти гранично викристалізовувати ситуацію, базуватися на обліку думок різних груп.

Активний підхід включає:

– вивчення за допомогою комісій вибухових або тривожних областей;

– збір ідей і концепцій серед колег;

- поділ людей на команди з різкою різницею в компетентності, інтересах, досвіді і збір серед них ідей;
- контакт з багатьма людьми всередині і поза підприємством;
- стимулювання пропозицій низьких рівнів для забезпечення реальності рішень;
- послідовні кроки за погодженням приватних ідей на різних рівнях діяльності;
- управління політикою змін для забезпечення згоди менеджерів підтримати обраний курс дій.

Контрольні питання і завдання

1. Охарактеризуйте ключові завдання процесу реалізації стратегії.
2. Наведіть перелік практичних рекомендацій із забезпеченню організації стратегічно ефективного підприємства.
3. Перерахуйте етичні норми, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії.
4. Охарактеризуйте загальні принципи діяльності підприємства.
5. Опишіть схему взаємного впливу адміністративних сфер діяльності.
6. Визначте основні напрями дії керівництва підприємства в стратегічній області.
7. Охарактеризуйте суть реактивного і активного підходів до управління.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 394–415.
3. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: моногр. / В. М. Гриньова, О. Є. Попов – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. – С. 285–300.
4. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд Ш., пер. с англ., 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 164–170.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.

2. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.

Тема 13. Загальна характеристика функціональних стратегій.

1. Сутність функціональних стратегій.
2. Види функціональних стратегій та особливості їх розробки.

1. Сутність функціональних стратегій

Кожне підприємство є складною багатофункціональною системою, тому стратегію діяльності підприємства деталізують за допомогою функціональних стратегій, які відображають певні методи й засоби досягнення специфічних цілей підприємства, поставлених перед його окремими підрозділами та службами.

Набір функціональних стратегій на тому чи іншому конкретному підприємстві визначається складом специфічних цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства.

Розробка функціональної стратегії передбачає на увазі активне поведіння менеджерів у рамках заданої функції. Таким чином, функціональна стратегія зводиться до такої орієнтації того чи іншого функціонального підрозділу (відділу) відповідно до загальної ділової стратегії, до якої кожен працівник має відношення та яку сприймає як логічне продовження своєї діяльності.

Головна відповідальність за формування стратегії звичайно покладається на керівників функціональних підрозділів.

При розробці функціональної стратегії необхідно:

- врахувати стратегічні ініціативи ключових підрозділів;
- визначити роль і конкретний зміст функціональної підсистеми;
- найбільш повно використовувати професійну компетентність персоналу і сформувані найбільш адекватну систему мотивації;
- реалізовувати стратегію відповідним функціональним менеджером виходячи з корпоративної місії;
- визначити роль функціональної підсистеми в подальшому розвитку підприємства і збалансувати взаємодію між різними функціональними підрозділами з метою попередження конфліктів;
- виявити рамки різних функціональних областей;
- провести одночасну ревізію всіх функціональних підрозділів (якщо це можливо).

У зв'язку з цим можуть розроблятися наступні функціональні стратегії:

- стратегія маркетингу;
- фінансова стратегія;
- стратегія інновацій;
- стратегія виробництва;
- стратегія організаційних змін і тощо.

2. Види функціональних стратегій та особливості їх розробки

Розглянемо коротко основні функціональні стратегії підприємства.

Стратегія маркетингу - це спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство вибирає цілі і визначає найбільш ефективні шляхи їх досягнення. Цілі визначають межі та сфери ринкової діяльності (конкурентні переваги, оволодіння новим ринком та ін.) Способи досягнення поставлених цілей формуються за допомогою вибору стратегічних напрямів розвитку та стратегічних зон господарювання. Відповідно розробляється і комплекс маркетингових засобів (товар, ціна, реклама та ін). Розробка стратегії маркетингу базується на прогнозах щодо довгострокових перспектив розвитку ринку і потенційних можливостей підприємства.

Особливостями формування маркетингової стратегії є те що:

- процес формування стратегії звичайно завершується не якоюсь негайною дією, а встановленням загальних напрямків, просування за якими повинно забезпечуватися бажане зростання ефективності бізнесу;
- при формуванні стратегії доводиться користуватися значно більш неповною інформацією, ніж при виборі оперативних управлінських рішень;
- в процесі прийняття стратегічних рішень постійно з'являється нова інформація. Намічені цілі стратегічного розвитку можуть бути змінені. Тому розробка стратегії має бути циклічним процесом з постійним коригуванням початкових цілей та шляхів їх досягнення;
- важлива відмінність стратегічного планування від оперативного управління полягає в тому, що найчастіше дуже складно визначити цифрові показники корисності тих чи інших стратегічних рішень. Тому необхідна розробка і постійне коректування системи оцінок, що ґрунтуються на поєднанні цифрових показників і якісних оцінок.

Основними етапами розробки маркетингової стратегії є:

- дослідження стану ринку;
- оцінка поточного стану;
- аналіз конкурентів і оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- постановка цілей маркетингової стратегії;
- сегментація ринку і вибір цільових сегментів (дослідження споживачів);
- аналіз стратегічних альтернатив і вибір маркетингової стратегії;
- позиціонування;
- попередня економічна оцінка стратегії та інструменти контролю.

Аналіз ринку включає визначення меж ринку; оцінку ємності ринку, визначення ринкової частки підприємства; первинну оцінку рівня конкуренції на ринку та тенденцій його розвитку. Кращими інструментами аналізу ринку є маркетингові дослідження (кабінетні та польові).

Наступною функціональною стратегією є фінансова.

У рамках фінансової стратегії доцільно визначити напрямки і способи використання засобів для досягнення поставлених цілей у сфері управління фінансами підприємства. Цьому відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття рішень.

Основою розробки фінансової стратегії є аналіз факторів ефективного використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі і відповідність їх поставленим цілям. Цілями в даному випадку можуть бути: максимізація прибутку при мінімізації витрат, оптимізація структури активів підприємства, забезпечення фінансової стабільності підприємства в плановому періоді.

Таким чином, фінансова стратегія - це генеральний план дій щодо забезпечення підприємства грошовими засобами, що охоплює питання теорії і практики формування фінансів, їх планування та забезпечення, вирішує задачі, що забезпечують фінансову стійкість підприємства в ринкових умовах господарювання. Фінансова стратегія підприємства охоплює всі сторони його діяльності, у тому числі оптимізацію основних та оборотних коштів, розподіл прибутку, безготівкові розрахунки, податкову і цінову політику, політику в галузі цінних паперів.

Фінансова стратегія підприємства забезпечує:

- формування фінансових ресурсів і централізоване стратегічне керівництво ними;
- виявлення резервів фінансових ресурсів підприємства;
- ранжування та поетапне вирішення завдань;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- об'єктивний облік фінансово-економічної обстановки і реального фінансового стану підприємства у році, кварталі, місяці;
- створення і підготовку стратегічних резервів;
- врахування економічних і фінансових можливостей самого підприємства та його конкурентів;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, мобілізацію сил на її усунення та вмілий вибір напрямків фінансових дій;
- маневрування і боротьбу за ініціативу для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Інноваційна стратегія є взаємопов'язаним комплексом технічних, технологічних і організаційних дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стійкий його розвиток.

Основою розробки інноваційної стратегії є теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства і його науково-технічна політика.

В якості моделі, як правило, приймаються такі типи інноваційної стратегії:

1. Наступальна - характерна для підприємств, які ґрунтують діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Властива малим інноваційним організаціям.

2. Оборонна – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції організації на вже наявних ринках. Головна функція такої стратегії – активізувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі. Даний тип стратегії вимагає інтенсивних НДДКР.

3. Імітаційна – використовується підприємствами, що мають сильні ринкові і технологічні позиції, які не є піонерами у випуску на ринок тих чи

інших нововведень. Суть моделі в тому, що при виробництві копіюються основні споживчі властивості (але не обов'язково технічні особливості) нововведень, випущених на ринок малими інноваційними організаціями або організаціями-лідерами.

Інноваційна стратегія виходить із принципу "час - гроші". Вибір інноваційної стратегії з урахуванням життєвого циклу продукту враховує наступне:

1. Зародження. Цей переломний момент характеризується появою зародка нової системи в середовищі старої або вихідної, що перетворює її на материнську і вимагає перебудови всієї життєдіяльності.

2. Народження. Тут перелом полягає в тому, що реально з'являється нова система, що сформувалася в значній мірі за образом і подобою систем, які її породили.

3. Становлення. Переломом є виникнення сформованої (дорослої) системи, яка починає на рівних конкурувати з створеними раніше, в тому числі і батьківською. Сформована система прагне самоствердитися і готова до того, щоб покласти початок появі нової системи.

4. Стабілізація. Перелом у вступі системи в такий період, коли вона вичерпує потенціал подальшого зростання і близька до зрілості.

5. Спрощення. Переломний момент, що складається на початку «в'янення» системи, у появі перших симптомів того, що вона пройшла «апогей» розвитку: молодість і зрілість вже позаду, а попереду старість.

6. Падіння. У багатьох випадках відзначається зниження більшості значимих показників життєдіяльності системи, що і становить суть перелому.

7. Вихід. Цей переломний момент характеризується завершенням зниження більшості значимих показників життєдіяльності системи. Вона наче повертається до вихідного стану і готується до переходу в новий стан.

8. Деструктуризація. Перелом виражається в зупинці всіх процесів життєдіяльності системи та або у використанні її в іншій якості, або в проведенні технології утилізації.

Згідно з сучасною економічною наукою, в кожний конкретний період часу конкурентоспроможна виробнича одиниця, що спеціалізується на випуску продукції для задоволення певної суспільної потреби, змушена працювати над товаром, що належить до трьох поколінь техніки - який відходить, пануючого і який народжується (перспективного).

Стратегія організаційного розвитку - це багаторівнева система перетворень, націлених на середньо- та довгострокову перспективу, які передбачають зміну організаційної структури управління, методів роботи, організаційної культури. В основі цієї стратегії лежить бачення майбутнього, тобто ідеальний образ підприємства, до якого необхідно прагнути.

Організаційні зміни - це навмисні зміни в організації, викликані зазвичай зовнішніми подіями. Організаційні зміни проводяться через проекти змін. Прикладами великих змін можуть бути освоєння поліпшеної технології, створення нового продукту, вдосконалення організаційної структури, навчання та підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної

організаційної культури. Всі види змін до організації можна звести до семи основних типів: зміна мети, стратегії, технології, структури, продукту, людей і культури. Організаційні зміни поділяються на стихійні і заплановані.

Сучасне підприємство повинно бути готове до сприйняття безперервних змін, тому керівництво при побудові й управлінні підприємством має вбудувати цю сприйнятливість. Усвідомлення цього процесу призвело до створення концепції організаційного розвитку.

Організаційний розвиток - це сучасна концепція планових змін в організації, яка використовує знання поведінкових наук для підвищення ефективності організації через розвиток її здатності справлятися зі змінами середовища та поліпшення процесу вирішення проблем. Більш детально проблеми організаційного розвитку підприємства будуть розглянуті у курсі «Стратегічне управління».

Контрольні питання і завдання

1. Сутність, види та призначення функціональних стратегій.
2. Особливості формування маркетингової стратегії, етапи розробки.
3. Сутність та напрямки застосування фінансової стратегії.
4. Інноваційна стратегія: сутність, типи та взаємозв'язок з життєвим циклом.
5. Стратегія організаційного розвитку: суть та актуальність розробки.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития; страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 394–415.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 164–170.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

Додаткова література

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 1

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття – набути навиків з виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства.

Завдання:

1. Ознайомитися з ситуацією.
2. Виявити основні чинники, що дозволяють підвищити ефективність роботи АТ «ХАРП».
3. Ранжувати одержані чинники за ступенем важливості (оцінки не повинні повторюватися).
4. Оцінити ступінь впливу позитивних і негативних чинників.

СИТУАЦІЯ

В даний час марка підшипників HARP (ХАРП) відома в усьому світі. Її інвестором є Українська промислова енергетична компанія.

Компанія-виробник підшипників марки HARP є однією з найбільших фірм на ринку України та СНД з виробництва кулькових і роликових підшипників і однією з перших компаній, яка організувала централізований збут і післяпродажний супровід своєї продукції.

Всі конструктивні групи та типи підшипників відповідають вимогам міжнародних стандартів, взаємозамінні з імпортними аналогами і є конкурентноспроможними як на ринку СНД, так і за кордоном. Компанія постійно працює над розширенням номенклатури своєї продукції і збільшує обсяги виробництва.

Фірмові підшипники HARP (ХАРП) знаходять широке застосування в сільськогосподарських та автомобільної промисловості, гірничодобувної та електротехнічної промисловості, металургії і верстатобудуванні. Особливою гордістю компанії є виробництво роликових підшипників, що застосовуються в бокси залізничного транспорту. У роликових підшипниках АТ "ХАРП" утворює поверхню роликів, яка має злегка опуклу форму. Завдяки таким умовам контакту роликів і доріжок кочення ліквідується зона концентрації небезпечних кромки напруг. Для виробництва найбільш навантажених кілець підприємство використовує спеціальну сталь, що практично усуває можливість аварійних руйнувань підшипників при екстремальних умовах навантаження. В даний час підшипниками HARP (ХАРП) комплектується продукція таких відомих підприємств як Красноярський завод комбайнів, НВО «Ростсільмаш» (м. Ростов-на-Дону), Харківський тракторний завод, Мінський тракторний завод, Волгоградський тракторний завод, Південний машинобудівний завод, завод «Червона зірка» (м. Кіровоград), РУПП «Бобруйськагромаш» (м.

Бобруйськ), ВО «Гомсільмаш» (м. Гомель), Мінський і Тутаєвський моторні заводи, Запорізький автомобілебудівний завод і багато інших, більш 200 підприємств в 26 країнах світу.

Компанія активно і цілеспрямовано розширює співпрацю з провідними вітчизняними і зарубіжними партнерами. Керівництво Компанії займається підвищенням професіоналізму працюючого колективу. Велика увага приділяється зміцненню іміджу марки "HARP" як якісної і конкурентоспроможної продукції.

ВАТ "Харківський підшипниковий завод" - здійснює розробку, впровадження у виробництво, серійний випуск підшипників та їх деталей, виробляє устаткування і оснащення для потреб власного виробництва. Повний комплекс виробництв займає близько 450 тисяч квадратних метрів виробничих площ. Чисельність колективу складає понад - 5000 осіб. Вся продукція виготовляється на високопродуктивному вітчизняному та імпортному обладнанні. Підприємство має: ковальсько-пресове, автоматно-токарне і шліфувально-складальне виробництва, виробництво холодного штампування і кольорово-ливарне, інструментальне виробництво, термічне виробництво, складальне виробництво кульових і роликів підшипників, виробництво з випуску деталей з поліаміду, виробництво куль і мелеючих тіл для кульових млинів; конструкторський підрозділ; комплекс спеціалізованих лабораторій; станцію випробувань підшипників.

Висока якість і довговічність підшипників забезпечуються цілим комплексом заходів, що проводяться на підприємстві. Наприклад, контролюється і випробовується кожен матеріал, що надходить для основного виробництва, від будь-якого хімікату для охолоджуючих і миючих розчинів до металу і армамідів. При виявленні відхилень від вимог відповідних стандартів матеріали у виробництво не допускаються.

Надійність роботи підшипників залежить як від геометричної точності виготовлення всіх комплектуючих виробів, так і від якості термообробки деталей, тому на підприємстві широко застосовується загартування в нейтральному середовищі, термообробка за допомогою струмів високої частоти. Процеси термообробки повністю автоматизовані, а це дозволяє точно витримувати всі режими і, отже, випускати вироби високої якості. На фінішних операціях застосовується високоточна універсальне шліфувальне обладнання, оснащене приладами активного контролю і правлячим алмазним інструментом.

Підприємство оснащене приладами для контролю параметрів підшипників та їх деталей, автоматами для сортування і виявлення зовнішніх дефектів-дефектоскопами.

Точність параметрів оброблюваних деталей на шліфувальних операціях досягається приладами активного контролю, які забезпечують автоматичний цикл роботи технологічного обладнання і гарантують необхідну якість.

Конструктори і технологи підприємства постійно працюють над створенням нових виробів та вдосконалюють технологію виробництва і конструкцію вже освоєних типів. Щорічно освоюється понад 30 нових типів підшипників.

Упроваджуючи нові технології, підвищуючи якість продукції, підприємство приділяє особливу увагу забезпеченню професійними кадрами. Для цього:

- на підприємстві АТ "ХАРП" створено підрозділ, який займається навчанням і підвищенням професійного рівня спеціалістів;
- укладено договори з провідними технічними університетами України та базовими ПТУ на навчання, підготовки та проходження практики молодих фахівців.

Робота всіх підрозділів АТ "ХАРП" націлена на створення якісної продукції та забезпечення висококласного обслуговування клієнтів. Служба управління якості на підприємстві забезпечує ретельне спостереження за всіма процесами, що впливають на досягнення необхідних характеристик підшипників. Продукція, що випускається повністю відповідає міжнародному стандарту ISO 492 і міждержавного стандарту СНД ГОСТ 520. На підприємстві функціонує, сертифікована Німецької фірмою TUV CERT, система якості, що відповідає вимогам МС ISO 9001:2000. Всі підшипники марки HARP (ХАРП) проходять повний комплекс перевірки якості, що включає контроль 50 параметрів.

Виготовлені підприємством роликові підшипники для букс рухомого складу залізниць сертифіковані в Системі сертифікації на федеральному залізничному транспорті (СС ФЖТ) Міністерства шляхів сполучення Російської Федерації та в Системі сертифікації УкрСЕПРО.

Кулькові підшипники, що застосовуються в автомобілях, сертифіковані в Системі сертифікації ГОСТ Р.

На підприємстві діє випробувальний Центр підшипників кочення АТ "ХАРП" (Ц), акредитований Регістром сертифікації ФЖТ адміністрації залізничного транспорту України і в Держстандарті РФ. Випробувальний центр оснащений сучасним контрольно-вимірювальним обладнанням.

Робота з удосконалення якості продукції та системи управління підприємством йде безперервно.

З введенням на підприємстві системи якості кількість рекламаций споживачів знижено до мінімального рівня.

Одним з пріоритетних завдань, що стоять перед АТ "ХАРП", є задоволення вимог споживачів щодо якості і термінів поставки.

Харківський підшипниковий завод, що входить до Індустріальної групи УПЕК, 20 липня ввів в експлуатацію другий агрегат А/SP-1200.1. Нове обладнання встановлене в цеху ковальсько-пресового виробництва.

Нове обладнання забезпечує якість відпалу відповідно до німецького стандарту SEP 1520.

Перший агрегат А/SP-1200.1 вартістю 1 млн 976 тис. євро в ЦКПП запущений експлуатацію в липні 2009 р. Монтаж другого - вартістю 1 млн 892 тис. євро - розпочато в травні 2010 р. Продуктивність - 1400 кг/год. На проектну потужність обладнання виведене з моменту його запуску в експлуатацію. Придбання нового устаткування є частиною інвестиційного проекту з модернізації залізничного потоку ХАРП вартістю 25 млн євро.

Завдання

Підприємство «Геолан» спеціалізується на виробництві і реалізації меблів як в комплекті, так і по частинах. Продукція виробляється за зарубіжною технологією (устаткування придбане в 2005 р. і працює на 65% потужності). Частка регіонального ринка, контрольованого підприємством – 3%. Ціна продукції на 20% перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 15% нижче за імпорتنі. На підприємстві працює 15 чоловік, плинність кадрів в 2009 р. – 16%, що істотно вище, ніж по галузі. Питома вага імпортних матеріалів в ціні продукції – 15%. Прогнозоване збільшення валютних курсів на 2011 р. – 10%.

На основі запропонованої і макроекономічної ситуації, яка склалася в економіці України на даний момент, необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства методом SWOT-аналізу.

Завдання

За наслідками експертної оцінки чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства були зроблені наступні висновки з приводу стабільності середовища:

- звичайність подій – «у межах екстраполяційного досвіду» (1,8);
- темп змін – «швидший, ніж реакція підприємства» (4,3);
- можливість передбачення майбутнього – «серйозні проблеми які передбачаються і нові можливості, які передбачаються» (2,7).

За допомогою графічного методу на основі шкали нестабільності І. Ансоффа визначити найбільш доцільну систему управління.

Для довідки:

- управління на основі екстраполяції застосовується при нестабільності середовища у межах 2,5–3 за шкалою І. Ансоффа;
- управління на основі передбачення змін (стратегічне управління або вибір стратегічних позицій) – 3,0–3,5;
- управління на основі гнучких експертних рішень (ранжирування стратегічних завдань, управління за «слабкими сигналами», управління в умовах стратегічних несподіванок) – більш, ніж 3,5.

Завдання

Здійсніть PEST-аналіз обраного підприємства за кожним з аспектів. Результати надайте у табличній формі (чинники, протягом якого періоду будуть впливати, у чому буде проявлятися вплив та яким чином відповідно зреагувати підприємству). Зробіть ґрунтовні висновки.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 2

АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ЗОНИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Мета – набуття навиків поглибленого аналізу перспектив підприємства в певній стратегічній зоні господарювання.

Завдання:

1. Здійснити прогноз перспектив зростання стратегічної зони господарювання (СЗГ) і зростання рентабельності підприємства у визначеній СЗГ.

2. Проаналізувати можливі сприятливі і несприятливі для підприємства тенденції, які формуються в певній зоні.

3. На основі набутого значення приналежності СЗГ зробити висновок про можливість діяльності в даній зоні.

Методичні вказівки

Поєднання перспектив зростання G , рентабельності P і можливого рівня нестабільності T/O дає можливість одержати загальну оцінку привабливості СЗГ в майбутньому:

$$П_{сзх} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \delta T,$$

де α , β , γ , δ – коефіцієнти відносного внеску кожного чинника. Їх сума дорівнює одиниці;

T , O – несприятливі і сприятливі тенденції відповідно.

Значення показників G і P можна одержати на підставі застосування методу експертних оцінок (метод «Дельфі»). Етапи реалізації алгоритму даного методу:

– кожному досліджуваному параметру експерти встановлюють бал за шкалою інтенсивності від -5 до $+5$. Оцінка від -5 до -1 є свідомством рівня несприятливих тенденцій для підприємства; оцінка від $+1$ до $+5$ є свідомством позитивних тенденцій;

– оцінку 0 просять в тому випадку, якщо не очікуються зміни параметра;

– для отримання результуючого значення показника підсумовують бали інтенсивності параметрів.

Показники G і P повинні мати позитивну спрямованість, оскільки поява негативних тенденцій буде свідомством несприятливих перспектив у визначеній

СЗГ.

В ході виконання завдання необхідно одержати оцінки змін в прогнозованому зростанні СЗГ (G) методом «Дельфі» (табл. 1)

Таблиця 1

Характеристика прогнозованих змін зростання СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Темп зростання галузі											
2. Приріст чисельності споживачів											
3. Динаміка розширення ринку											
4. Ступінь оновлення продукції											
5. Ступінь оновлення технології											
6. Рівень насиченості попиту											
7. Суспільне сприйняття товару											
8. Державне регулювання зростання											
9. Збільшення числа конкурентів											
10. Ступінь старіння продукції											
Загальна оцінка змін											

Крім того, необхідно одержати значення оцінки змін рентабельності СЗГ (P), представити їх у вигляді таблиці 2.

Характеристика прогнозованих змін рентабельності СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Коливання рентабельності											
2. Коливання цін											
3. Коливання обсягів продажів											
4. Рівень попиту в співвідношенні з потужністю підприємства											
5. Концентрація ринку											
6. Стабільність структури ринку											
7. Оновлення складу продукції											
8. Вплив конкурентів											
9. Ступінь задоволеності замовників											
10. Державне регулювання діяльності підприємства											
Загальна оцінка зміни рентабельності в перспективі											

При оцінці КСП також необхідно визначити ступінь впливу загроз і використання можливостей зовнішнього середовища фірмою в аналізованій СЗГ (таблиця 3).

Таблиця 3

Оцінка КСП

Перелік чинників	Значущість чинників	Ознаки	Оцінка ознаки	Зважена оцінка	
				загрози	можливості
1. Економічні					
2. Політичні					
3. Ринкові					
4. Техніко-технологічні					
6. Соціальні					

У таблиці вказуються набори ознак, які характеризують кожен

чинник. Оцінка кожної ознаки дається у вигляді балів $-1, 0, +1$. Зважену оцінку розраховують як результат множення оцінки ознаки і значущості групи (від 1 до 3), до якої відноситься ця ознака. Негативна зважена оцінка є потенційною загрозою, а позитивна – можливістю підприємства в даній СЗГ.

Далі слід розрахувати привабливість СЗГ за формулою, яку представлено на початку практичного завдання, і оцінити її рівень за такими градаціями:

- від 0 до 3 – низька привабливість СЗГ;
- від 3 до 7 – середня привабливість СЗГ;
- від 7 до 10 – висока привабливість СЗГ.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 3

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета – набуття навиків аналізу існуючої стратегії підприємства і формування можливих стратегій на перспективний період.

Завдання:

1. Визначити ступінь відповідності існуючого стратегічного потенціалу підприємства (СПП) потенціалу, необхідному для реалізації майбутньої оптимальної стратегії.
2. Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії підприємства.
3. Зробити висновки за наслідками проведеного аналізу.

Методичні вказівки

Для визначення ефективності існуючого потенціалу підприємства необхідно заповнити таблицю 4 характеристиками для кожного елемента СПП.

Таблиця 4

Характеристика існуючого і оптимального потенціалу підприємства

Елемент СПП ($i=1..n$)	Існуючий потенціал (C_F)	Потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії (C_O)	Норматив оцінки потенційних можливостей (C_F/C_O)
1.			
$w = \sum_i (C_F / C_O) / n$			

Норматив оцінки потенційних можливостей слід визначити в долях

виходячи з того, наскільки існуючий елемент СПП відповідає необхідному щодо реалізації оптимальної стратегії.

Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії по таблиці 5.

Таблиця 5

Аналіз відповідності діючої стратегії і оптимальної

Чинники успіху в майбутньому (j=1..m)	Діюча стратегія (S _F)	Стратегії майбутнього			Співвідношення діючої стратегії і оптимальної (S _F /S _O)
		S1	S2	S3	
1. Збільшення обсягу продукції, що випускається	У відповідності від кількості замовлень	Шляхом пошуку замовлень	За рахунок збільшення якості	За рахунок інноваційних технологій	
2. Можливість поширення ринку					
3. Рівень оновлення продукції					
4. Збільшення якості					
5. Збільшення населення					
6. Відповідність продукції світовим стандартам					
7. Рівень насиченості попиту					
8. Коливання цін					
9. Зміна структури ринку					
10. Зниження вартості сировини					
$\varphi = \frac{\sum_j S_F / S_O}{m}$					

Таким чином, в таблиці, окрім діючої стратегії, приведено

характеристики трьох можливих стратегій. Оптимальною з трьох вважають ту, яка є найбільш близькою до діючої і вимагає мінімальних інвестиційних вкладень.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 4

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ

Мета – вивчення конкуренції на прикладі моделі М. Портера.

Завдання:

1. Вивчити модель М. Портера.
2. Ранжувати чинники, що характеризують кожен з п'яти сил конкуренції за допомогою методу рангової кореляції.
3. Зробити висновки про положення організації на ринку на основі отриманих результатів.

Методичні вказівки

Заповнити таблицю 5. Для кожної сили вказати п'ять причин зміни (посилення або ослаблення) характеру впливу навколишнього середовища на фірму.

Таблиця 5

Причини зміни дії сили, що входить в модель Портера

Перелік сил	Причини змін характеру впливу
1. Загроза появи товарів-субститутів	
2. Загроза появи нових конкурентів	
3. Здатність покупців диктувати свої умови	
4. Здатність постачальників диктувати свої умови	
5. Внутрігалузеве суперництво між конкурентами	

Ранжувати одержані в результаті заповнення таблиці причини змін характеру впливу за допомогою методу рангової кореляції. Для цього скласти анкети опиту експертів для кожної групи чинників (табл. 6).

Результати опиту експертів

Найменування чинників	Експерти										$\sum_{j=1}^n x_{jn}$	$\sum_{j=1}^n x_{jn} - a$	$(\sum_{j=1}^n x_{jn} - a)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.													
...													
n													

В процесі ранжування перший ранг присвоїти тому чиннику, який здійснює найбільший вплив на об'єкт, який досліджується.

Групова оцінка може вважатися достатньо надійною лише у тому випадку, коли спостерігається хороша узгодженість відповідей опитуваних експертів. Тому статистична обробка інформації, що одержується від експертів, повинна в обов'язковому порядку включати оцінку ступеня узгодженості думок експертів.

Ступінь зв'язку між декількома чинниками, що ранжуються, оцінюється коефіцієнтом конкордації або узгодженості. Коефіцієнт конкордації виражає узгодженість експертів при ранжируванні n об'єктів за ступенем наявності деякої характеристики X .

Припустимо, існує n об'єктів $1, 2, \dots, i, \dots, n$, які різною мірою мають характеристику X , і хай m експертів ранжують ці об'єкти за характеристикою X . Сумарне ранжування:

$$\sum_{j=1}^m X_{j1}, \sum_{j=1}^m X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m X_{jn}.$$

Цей метод формалізації апріорної інформації звичайно застосовують, коли кількість об'єктів, які ранжуються, не більше 15.

Середній ранг розраховується:

$$a = \frac{1}{2} * m * (n + 1).$$

Сума квадратів різниць між членами сумарного ранжирування і членами ряду, сформованого з середніх значень, складає:

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n X_{ij} - \frac{1}{2} * m * (n + 1) \right\}^2.$$

Величина S досягає максимуму, коли всі експерти дають однакові оцінки. Якщо визначити узгодженість експертів як відношення реальної суми

квадратів різниць S до масимально можливої суми S_{\max} , виходить вираз для розрахунку коефіцієнта конкордації, який запропонував Кендалл.

$$W = \frac{S}{S_{\max}} = \frac{12 * S}{m^2 (n^3 - n)}.$$

Величина змінюється від 0 до 1. Це означає, що всі експерти дали однакові оцінки; дорівнює 0 – означає, що зв'язок між оцінкою, даною експертами, відсутній.

Для оцінки значущості коефіцієнту конкордації використовують χ^2 -розподіл з кількістю мір свободи $\varphi = n - 1$. При розподілі величини $m(n-1) * W$, яка відрізняється від χ^2 -розподілу, тому у такому разі використовують спеціальні таблиці. Перевірка значущості зводиться до перевірки статистичної гіпотези щодо рівності коефіцієнта конкордації нулю. При заданому рівні α значущості ця гіпотеза відхиляється, коли:

$$m(n-1) * W \geq \chi_{кр.}^2,$$

де $\chi_{кр.}^2$ – критичне значення χ^2 -розподілу при числі ступенів свободи $\varphi = n - 1$. В цьому випадку конкордація вважається значущою. При $\varphi = n - 1 \geq 30$ для перевірки значущості використовують нормальний розподіл.

В результаті обчислень чинники ранжують в зворотному порядку; тобто найбільший вплив робить чинник з мінімальним значенням сумарного рангу

$$\sum_{j=1}^m X_{jn}.$$

Аналогічно розраховуються значення сумарних рангів чинників, які одержали перший рейтинг в кожній групі.

На основі проведених розрахунків зробити висновок про вплив на діяльність підприємства сил конкуренції.

Тести з курсу «Стратегія підприємства»

1. Чим розрізняються STEP- і SWOT-аналізи:

- а) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- б) предметом SWOT-аналізу виступає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP-аналізу – тільки її зовнішнє макросередовище;
- в) SWOT-аналіз є аналізом сил і слабкостей організації, а STEP-аналіз – її можливостей і зовнішніх погроз;
- г) STEP-аналіз – це різновид якісного, а SWOT – кількісного аналізу.

2. SWOT-аналіз включає:

- а) аналіз можливостей організації і вірогідних загроз;
- б) аналіз сильних і слабких сторін в діяльності організації порівняно з конкурентами;
- в) аналіз макросистеми ринку і конкретних цільових ринків;
- г) все разом узятє.

3. Стратегічна зона господарювання – це:

- а) зона найбільшого стратегічного господарського ризику;
- б) перспективний сегмент ринку;
- в) сегмент навколишнього середовища бізнесу, на який організація має або хоче одержати вихід;
- г) СЕЗ.

4. Якщо у виробника продукції є можливість здійснити інтеграцію з продавцями, то це:

- а) зменшує цінову владу покупців;
- б) збільшує цінову владу покупців;
- в) не впливає на цінову владу покупців;
- г) збільшує інфляцію.

5. У випадку якщо у споживача продукції є небезпека інтеграції назад, то це:

- а) зменшує цінову владу продавців;
- б) збільшує цінову владу продавців;
- в) не впливає на цінову владу продавців;
- г) зменшує інфляцію.

6. Наявність продуктів-замінників:

- а) зменшує цінову владу покупців;
- б) збільшує цінову владу покупців;
- в) не впливає на цінову владу покупців;
- г) збільшує експортно-імпортне сальдо.

7. Центральна компетенція – це:

- а) компетенція чиновників центральних міністерств і відомств;
- б) компетенція управлінського персоналу фірми;
- в) компетенція організації в цілому у сфері виробництва і реалізації продукції;
- г) унікальна здатність організації здійснювати ті або інші функції найкращим чином.

8. Конкуренція між містами виникає з приводу:

- а) залучення кваліфікованих кадрів;
- б) залучення капіталів;
- в) залучення капіталів і кадрів;
- г) продажу продукції, вироблюваної на території даних міст.

9. Хто формулює місію організації:

- а) директор;
- б) рада директорів спільно з консультантами;
- в) керівництво спільно з працівниками підприємства;
- г) вища установа.

10. Хто входить до складу стейкхолдерів комерційної організації:

- а) власники;
- б) власники і ділові партнери;
- в) власники, ділові партнери, споживачі продукції, органи правосуддя, громадські організації, жителі району, де розташовані підприємства, сусіди директора підприємства;
- г) утримувачі стейків організації.

11. Основні характеристики цілей в стратегічному плануванні:

- а) вимірність, несуперечність, визначеність в термінах досягнення, реальність;
- б) вимірність, деталізованість, комплексність;
- в) вимірність і довгостроковість;
- г) стратегічний характер.

12. Основними показниками розвитку регіону і міста є:

- а) ВРП;
- б) ВРП, здоров'я населення, рівень освіти;
- в) тривалість життя і екологічна ситуація;
- г) динаміка виробництва промислової продукції на душу населення і динаміка надання платних послуг на душу населення.

13. Яка відмінність портфельної стратегії від конкурентної:

- а) конкурентна стратегія – це вибір в рамках однієї конкретної сфери бізнесу, а портфельна – це, перш за все, вибір самих сфер бізнесу;
- б) конкурентна стратегія – це вибір конкурентної переваги, а портфельна – вибір об'єктів інвестування;
- в) портфельна стратегія, як правило, неконкурентна;

г) конкурентна стратегія припускає вибір з декількох портфельних стратегій тієї, яка дасть найбільші переваги в конкуренції.

14. Зміст портфельної стратегії включає:

- а) розташування і масштаби майбутніх сфер діяльності, де гнучко виявлятимуться конкурентні переваги організації, синергізм різних діяльностей;
- б) використання технологій за принципом «подвійного призначення»;
- в) використання організацією конкурентних переваг можливих партнерів по бізнесу в цілях даної організації;
- г) багатоманітне використання різного роду ресурсів фірми: матеріальних, фінансових, науково-технічних, кадрових, тощо.

15. Що таке «матриця Ансоффа»:

- а) матриця, що є сукупністю чотирьох стратегій: продуктова диференціація, цінова дискримінація, глибше освоєння ринку і розвиток (розширення) ринку;
- б) матриця, що містить стратегії, відмінність яких спочатку визначалася двома чинниками: ступенем новизни або традиційності ринку і ступенем новизни або традиційності товару, що випускається;
- в) матриця стратегічних цілей фірми в середньостроковій і короткостроковій перспективі з урахуванням сил і слабкостей фірми;
- г) матриця, що містить стратегії організації на базі використання двох векторів зростання: технологій виготовлення товару (надання послуги) і ринкової новизни або традиційності потреби, що задовольняється.

16. Життєвий цикл товару – це:

- а) інтервал часу від моменту придбання до моменту утилізації, припинення існування товару;
- б) інтервал часу, в якому попит на сезонний товар проходить всі можливі фази і повертається до початкової точки;
- в) процес розвитку продажів товару і отримання прибутків;
- г) сукупність фаз впровадження товару на ринок, зростання продажів, зрілості товару і спаду продажів.

17. Сегментація ринку – це:

- а) діяльність з класифікації можливих споживачів відповідно до якісних особливостей їх попиту;
- б) розподіл ринку на окремі частини (сегменти);
- в) структуризація споживачів, зацікавлених в певних товарах або послугах;
- г) стратегія вибіркового проникнення на ринок.

18. Основними елементами стратегічного управління є:

- а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;
- б) суб'єкти і об'єкти стратегічного управління;
- в) стратегічне планування і тактичне планування;

г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

19. Які з перерахованих об'єктів можуть бути об'єктами стратегічного управління:

- а) тільки комерційна організація;
- б) тільки комерційна організація, некомерційна організація, університет;
- в) тільки університет;
- г) всі вище перераховані, а також банда злочинців, релігійна секта, клуб любителів пива.

20. У чому основні відмінності між стратегічним управлінням в комерційному підприємстві і державній установі:

- а) у комерційному підприємстві можна організувати стратегічне управління, а в державній установі – не можна;
- б) у комерційному підприємстві є місія, а в державній установі її немає;
- в) відмінностей немає;
- г) є відмінності в способах формування місії і цілей, в способах моніторингу і контролю, в характері відповідальності, в способах оцінки діяльності.

21. На які види стратегії можна розділити корпоративну стратегію:

- а) тільки на власне корпоративну стратегію і стратегію окремих видів бізнесу;
- б) на корпоративну, фінансову, інноваційну, стратегію щодо персоналу, маркетингову стратегію;
- в) на короткострокову і довгострокову стратегію;
- г) вірні відповіді а і б.

22. Хто вважається попередником стратегічного управління і першим стратегом?

- а) військові стратеги і мислителі;
- б) німецькі військові стратеги;
- в) китайські філософи.

23. Способи розробки стратегій:

- а) виходячи з досвіду і знань керівника;
- б) на основі залучення висококваліфікованих експертів;
- в) на базі використання науково-методичного і прикладного інструментарію досягнення мети;
- г) із залученням фахівців різних спеціальностей, відробітку конкретних процедур і взаємостосунків.

24. Моделі розробки стратегій згідно Р. Мінцбергу:

- а) планова;
- б) базова;
- в) підприємницька;
- г) «навчання на досвіді».

25. У розробці стратегії залежно від участі керівників і виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи:

- а) одноосібний підхід;
- б) підхід, побудований на делегуванні;
- в) підхід, побудований на співпраці;
- г) підхід, побудований на конкуренції;
- д) множинний підхід.

26. Який з видів планування виник раніше:

- а) стратегічний;
- б) довгостроковий.

27. Яке з приведених визначень відповідає поняттю «довгострокове планування»?

- а) майбутні тенденції визначаються методом екстраполяції;
- б) на основі аналізу поточної ситуації і використання сценарного підходу.

28. Рівень нестабільності визначається в:

- а) натуральних одиницях;
- б) балах;
- в) вартісному виразі.

29. Стратегічна зона господарювання це:

- а) окремий сегмент зовнішнього середовища виробничої системи, на який виробнича система має або хоче мати вихід;
- б) сукупність постачальників основоположних ресурсів, здатних забезпечити отримання виробничою системою цих ресурсів щодо виходу на ринок того або іншого товарного асортименту.

30. Параметри, за якими будується матриця БКГ:

- а) зростання обсягу попиту;
- б) показник, що характеризує відношення частки ринку, що належить фірмі, до частки ринку, що належить її провідному конкуренту;
- в) стадія життєвого циклу товару.

31. Загальна оцінка привабливості СЗГ в майбутньому визначається виходячи з:

- а) перспектив зростання;
- б) рентабельності;
- в) можливого рівня нестабільності;
- г) негативних тенденцій.

32. Критична точка обсягу капітальних вкладень, що знаходиться на межі прибутків і збитків, показує:

- а) що обсяг капітальних вкладень нижче за цю точку не приводить до

отримання доходу;

б) що це точка, після якої збільшення капітальних вкладень призводить до зниження доходу.

33. На думку І. Ансоффа, показники можуть оцінюватися як:

а) середньоарифметичні балльні оцінки;

б) середньоарифметичні вартісні оцінки.

34. Випадки «нульового» КСФ:

а) коли стратегічні капітальні вкладення фірми відповідають критичній точці;

б) коли відсутня яка-небудь стратегія фірми;

в) коли фірма не має в своєму розпорядженні ніяких можливостей;

г) коли фірма має в своєму розпорядженні всі можливості.

35. Оцінці 2.5–3.0 відповідає:

а) управління на основі екстраполяції;

б) управління на основі передбачення змін.

36. Діапазон КСФ:

а) 0–100;

б) 1–10;

в) 0–1.

37. У формулі $\Pi_{сзх} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \delta T$ коефіцієнти α , β , γ , δ характеризують:

а) темпи зростання показників;

б) відносний внесок кожного чинника;

в) рівень приросту показників.

38. Оперативний синергізм базується на:

а) ефективнішому використанні основних засобів і персоналу, розподілі накладних витрат, проведенні сумісного навчання і крупних закупівель;

б) сумісному використанні виробничих потужностей, загальних запасів сировини, перенесенні досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальній технологічній бази, сумісній обробці виробів, використанні одного і того ж устаткування.

39. Методи вимірювання синергетичного ефекту засновані:

а) на оцінці скорочення витрат при сумісному веденні операцій з даним рівнем доходу;

б) на оцінці збільшення прибули при даному рівні інвестицій.

40. Горизонтом планування є період, на який фірма може скласти прогноз з точністю:

а) плюс-мінус 20%;

б) плюс-мінус 40%.

41. Зовнішня гнучкість:

- а) досягається застосуванням диверсифікованої моделі товарно-ринкових інвестицій;
- б) виражається в ліквідності ресурсів.

42. Вкажіть основні етапи формування стратегії:

- а) стратегічний аналіз;
- б) стратегічний контроль;
- в) вибір стратегії;
- г) реалізація стратегії.

43. Що є найбільш важливою складовою потенціалу:

- а) інтелектуальні ресурси;
- б) матеріальні ресурси.

44. Стратегії ринкової поведінки включають:

- а) стратегії активного розвитку;
- б) стратегії адаптаційної стабілізації;
- в) інтеграційну стратегію.

45. Стратегії, що враховують відмінності в тенденціях організаційного розвитку і ресурсного забезпечення, включають:

- а) інтеграційні стратегії;
- б) стратегії, орієнтовані на диференціацію;
- в) стратегії адаптаційної стабілізації.

46. Функціональні стратегії включають:

- а) маркетингову;
- б) фінансову;
- в) продуктову;
- г) стратегію змін (розвитку);
- д) кадрову;
- е) диференційну.

47. Вертикальна інтеграція це:

- а) об'єднання підприємств, які знаходяться на одній стадії технологічного ланцюжка;
- б) об'єднання підприємств, які знаходяться на одній стадії життєвого циклу;
- в) об'єднання підприємств, які знаходяться на різних стадіях технологічного ланцюжка;
- г) об'єднання підприємств, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

48. Злиття підприємств це:

- а) об'єднання підприємств, що володіють приблизно рівними

можливостями;

б) об'єднання підприємств, одне з яких володіє істотно більшими можливостями, ніж інші.

49. Поглинання підприємств це:

а) об'єднання підприємств, що володіють приблизно рівними можливостями;

б) об'єднання підприємств, одне або декілька з яких володіють істотно більшими можливостями, ніж інші.

50. Стратегія розвитку і експансії орієнтована:

а) на збільшення обороту, збільшення частки ринку і т. д.;

б) на зміцнення капітальної бази, стабілізацію фінансового становища підприємства.

51. Головним компонентом системи стратегічного управління є:

а) формулювання стратегії;

б) реалізація стратегії.

52. Способи розробки стратегій виходять з:

а) ступеня визначеності цілей, завдань і необхідних результатів діяльності підприємства;

б) знань з специфіки функціонування об'єкту управління.

53. Способи формування стратегій включають:

а) стратегії, створені шляхом компромісу;

б) стратегії, які обґрунтовано і сплановано;

в) стратегії, сформульовані «натхненням»;

г) стратегії, які базуються на здоровому глузді.

54. За ситуації, коли відомо що робити, проте незрозуміло як використовується:

а) метод проб і помилок, експерименту, який вимагає залучення висококваліфікованих експертів;

б) досвід і знання керівника.

55. Підходи до розробки стратегій за Г. Мінцбергом:

а) плановий;

б) підприємницький;

в) «навчання на досвіді»;

г) раціоналістичний.

56. Планова стратегія розробляється:

а) у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців;

б) використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій.

57. Підхід, побудований на делегуванні:

- а) керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим;
- б) керівник спільно з плановими органами використовує допомогу майбутніх ключових виконавців.

58. Аспекти стратегічного плану:

- а) часовий;
- б) функціональний;
- в) ресурсний;
- г) виконавчий;
- д) терміновий.

59. Чи доцільно в умовах стагнації або кризи розробляти стратегічні плани?

- а) так;
- б) ні.

60. Aim це:

- а) мета, намір;
- б) мета, завдання, місце призначення;
- в) мета, завдання, мішень, план.

61. Що формулюється раніше?

- а) місія;
- б) ціль.

62. У диверсифікованому підприємстві існує:

- а) корпоративна стратегія;
- б) ділова стратегія;
- в) функціональна;
- г) операційна стратегія.

63. Корпоративна стратегія розробляється:

- а) для підприємства і сфер його діяльності в цілому;
- б) для кожного окремого виду діяльності підприємства.

64. Залежно від рівня нестабільності можуть застосовуватися наступні системи управління:

- а) управління на основі екстраполяції (довгострокове планування);
- б) управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій);
- в) управління на основі гнучких експертних рішень.

65. Яка з систем управління використовується в умовах найбільшої невизначеності?

- а) управління шляхом вибору стратегічних позицій;
- б) управління шляхом ранжирування стратегічних завдань;
- в) управління по «слабких сигналах»;
- г) управління в умовах стратегічних несподіванок.

66. Управлінню на основі передбачення змін відповідає оцінка:

- а) 3,0–3,5;
- б) 2,5–3,0.

67. В процесі управління шляхом ранжирування стратегічних завдань керівництво ділить завдання на:

- а) чотири категорії;
- б) п'ять категорій.

68. На дію яких чинників підприємству складніше реагувати?

- а) внутрішніх;
- б) зовнішніх.

69. Рівень використання ринкового потенціалу (РВРП) – це:

- а) міра управління ресурсами підприємства в цілях ефективної взаємодії з ринком на деякий момент часу;
- б) можливість управління ресурсами на певних етапах розвитку в цілях ефективної взаємодії з ринком.

70. У реальній діяльності РВРП може приймати значення, яке дорівнює 100%?

- а) так;
- б) ні.

71. Принцип ефективності економічної системи, сформульований В. Парето свідчить про те, що:

- а) у ефективній економічній системі неможливо не провести ніякого поліпшення без відповідного погіршення яких-небудь її параметрів;
- б) у ефективній економічній системі можливо провести поліпшення без відповідного погіршення яких-небудь її параметрів.

72. Чи можна оцінити значущість впливу того або іншого детермінанта «національного ромба» на рівень конкурентної переваги підприємства?

- а) так;
- б) ні.

73. Система конкурентних стратегій включає:

- а) стратегію лідерства за витратами;
- б) стратегію широкої диференціації;
- в) сфокусовану стратегію низьких витрат;
- г) сфокусовану стратегію диференціації;

д) стратегію оптимальних витрат.

74. Конкурентні стратегії обираються залежно від типу:

- а) конкурентної переваги;
- б) цільового ринку;
- в) виробництва.

75. Стратегія оптимальних витрат дозволяє:

- а) покупцям придбати велику цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції;
- б) понизити повні витрати виробництва товару або послуги, що дозволяє привернути велику кількість покупців.

76. Сфокусована стратегія і стратегія ринкової ніші це одна і та ж стратегія?

- а) так;
- б) ні.

77. Скільки класичних варіантів ситуації в галузі?

- а) п'ять;
- б) шість.

78. Скільки класичних варіантів становища підприємств?

- а) три;
- б) чотири.

79. Підприємства, які досягли успіху в стагнуючих галузях, дотримуються в основному наступних стратегій:

- а) орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення і розробки ринкових сегментів, що ростуть;
- б) орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості інновацій;
- в) орієнтація на стратегію зростання.

80. Форми міжнародної конкуренції в різних галузях:

- а) істотно розрізняються;
- б) однакові.

81. Чи співпадають багатонаціональна і глобальна стратегії?

- а) так;
- б) ні.

82. Стратегія бізнесу відповідає багатонаціональній стратегії:

- а) розробка стратегій, відповідних умовам кожної країни, невелика координація щодо термінів або повна її відсутність;
- б) аналогічна базова стратегія по всьому світу; невелике відхилення по країнах при необхідності.

83. Підприємства зі слабкою конкурентною позицією на ринку, що поволі росте:

- а) повинні переглянути існуючу стратегію, розглянути можливість злиття або поглинання, диверсифікації в інші галузі;
- б) розглянути стратегії використання надлишку грошових коштів для початку диверсифікації.

84. Стратегія «зняття вершків» і відходу з ринку реалізується у випадку:

- а) низьких темпів зростання ринку і слабкої конкурентної позиції;
- б) низьких темпів зростання ринку і сильної конкурентної позиції.

85. Стратегія міжнародної експансії реалізується у випадку:

- а) низьких темпів зростання ринку і слабкої конкурентної позиції;
- б) низьких темпів зростання ринку і сильної конкурентної позиції.

86. Основними критеріями для оцінки доцільності диверсифікації є:

- а) привабливість;
- б) «витрати на входження»;
- в) додаткові вигоди.

87. Вертикальна інтеграція може бути:

- а) повна;
- б) часткова;
- в) змішана.

88. Диверсифікація в зв'язані галузі передбачає:

- а) формування прибутковості акцій за рахунок використання стратегічних переваг;
- б) зниження витрат, обмін технологіями;
- в) розподіл ризиків по різних галузях.

89. «Дійні корови» («повільне зростання / висока частка»):

- а) товари, здатні у принципі дати більше грошей, ніж потрібний для підтримки їх частки ринку;
- б) товари цієї групи вимагають значних засобів на підтримку зростання.

90. «Зірки» («швидке зростання/висока частка»):

- а) товари-лідери на ринку, що швидко росте;
- б) товари, здатні у принципі дати більше грошей, ніж потрібний для підтримки їх частки ринку.

91. Коректно масштаби бізнесу в матриці БКГ можуть бути позначені:

- а) кружком з площею поверхні, пропорційною обсягу продажів або виручці,
- б) пропорційно довше покриття постійних витрат і прибутку.

92. Матриця Мак-Кінсі заснована на:

- а) привабливості ринку;
- б) конкурентоспроможності підприємства.

93. Матриця Мак-Кінсі складається з:

- а) шести квадрантів;
- б) дев'яти квадрантів.

94. Квадрант агресивного зростання в матриці Мак-Кінсі аналогічний квадранту:

- а) «зірок» в матриці БКГ;
- б) «дійних корів» в матриці БКГ.

95. У якої з матриць ширше сфера застосування?

- а) БКГ;
- б) Мак-Кінсі.

96. Параметри тривимірної матриці Абеля:

- а) функції товару;
- б) споживачі;
- в) виробники;
- г) технології.

97. Матриця стратегій інвестування підприємства будується на основі:

- а) рейтингового показника;
- б) рівня ризику;
- в) джерел інвестування.

98. Ефект масштабу полягає в тому, що:

- а) крупне виробництво, з певним обсягом продажів має нижчі витрати виробництва одиниці продукції, ніж декілька дрібних, що мають в сукупності той же обсяг продажів;
- б) дрібне виробництво, з певним обсягом продажів має нижчі витрати виробництва одиниці продукції, ніж крупне, що має в сукупності той же обсяг продажів.

99. Синергізм – це:

- а) стратегічні переваги або недоліки, які виникають при з'єднанні двох або більшого числа напрямів діяльності, інвестицій і др.;
- б) стратегічні переваги або недоліки, які виникають при розділенні двох або більшого числа напрямів діяльності, інвестицій і ін.

100. Стратегія постійного наступу з метою поліпшення конкурентних позицій може бути реалізована:

- а) у середньому значенні рейтингового показника і низькому значенні рівня ризику;
- б) у низькому значенні рейтингового показника і низькому значенні рівня ризику.

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Альтернативні плани – це заздалегідь спрогнозовані і кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які повинно здійснити підприємство, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (у разі зміни параметрів макро- і мікросистем, в умовах кризи і тому подібне).

Аналіз SWOT (сила, слабкість, можливості, погрози) – аналіз сильних і слабких сторін підприємства, оцінка його можливостей і потенційних погроз. Можливості – шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову технологію, перебудувати і поліпшити ланцюжок цінностей і т. д. Загроза – це те, що може завдати збитку фірмі, позбавити її істотних переваг: несанкціоноване копіювання розробок фірми, поява нових конкурентів або товарів-замінників і т. п.

Бар'єри виходу – перелік чинників, які стримують перехід підприємств в іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

Бар'єри входу – перелік чинників, які протидіють ухваленню рішень через перепрофілювання діючого підприємства певної галузі і входження його в досліджувану галузь навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

Бізнес-стратегія – план управління окремою сферою діяльності підприємства. Бізнес-стратегія складається з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Бюджет – поточний план діяльності, в якому визначені майбутні витрати і джерела їх покриття, а також відображені взаємостосунки з фінансовими, кредитними й іншими зовнішніми організаціями та економічні взаємостосунки всередині підприємства.

Визначення стратегії – це процес, в якому враховуються всі аспекти зовнішнього і внутрішнього функціонування підприємства.

Внутрішнє середовище (мікросередовище) підприємства є «сукупністю характеристик організації і її внутрішніх суб'єктів (сил, слабкостей), що впливають на існуюче фінансово-економічне положення і подальші його перспективи.

Горизонт планування – період, на який фірма може скласти прогноз з точністю плюс-мінус 20%.

Групи стратегічного впливу (ГСВ) – це контактні аудиторії, здатні чинити тиск на місію ПС як у бік її розширення або звуження, так і її корінної зміни (суспільство захисту прав споживачів, уряд, широка громадськість, тощо).

Ефект синергізму – ефект системної цілісності, на якому ґрунтується отримання додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх в систему, є стратегічною перевагою добре

організованих підприємств.

Зовнішнє середовище включає всебічне макросередовище, що складається з чинників соціального плану і загального, переважно побічної дії, і мікросередовище, тобто певних суб'єктів, чії дії і відносини можуть бути направлені на даного суб'єкта: споживачів, посередників, конкурентів і т. д.

Зони стратегічних ресурсів (ЗСР) – сукупність постачальників основоположних ресурсів, здатних забезпечити отримання ПС цих ресурсів для виходу на ринок того або іншого товарного асортименту.

Інвестиційний синергізм. Заснований на сумісному використанні виробничих потужностей, загальних запасів сировини, перенесення досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальної технологічної бази, сумісної обробки виробів, використання одного і того ж устаткування.

Конкурентна стратегія підприємства – підходи до бізнесу, які використовуються для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби, зміцнення своїх позицій на ринку і т.д. Конкурентна стратегія звичайно включає як наступальні, так і оборонні дії, залежно від ситуації, яка склалася на відповідному ринку.

Конкурентний статус фірми (КСФ) – рентабельність стратегічних капітальних вкладень, відкоректована на ступінь «оптимальності» стратегії фірми і ступінь відповідності потенціалу фірми цієї оптимальної стратегії.

Матриця БКГ (матриця «зростання-частка ринку») – використовує два критерії класифікації наявних і можливих товарних стратегій підприємства: темпи зростання цільового сегменту ринку як характеристику його привабливості; частку ринку щодо найнебезпечнішого (найбільшого) конкурента як характеристику конкурентоспроможності.

Матриця «Мак-Кінсі». Розроблена однойменною компанією за замовленням «Дженерал Електрик». Чинник «можливості розширення ринку» з матриці БКГ в ній трансформується в поняття багаточинника, «привабливість ринку (галузі)». Чинник «відносна частка ринку» виріс до поняття «стратегічне положення фірми», що характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства.

Місія визначає суть діяльності організації, її базові цілі і принципи діяльності, допомагає об'єднати зусилля в одному напрямі, містить основні орієнтири, які допомагають розподілити відповідальність і ресурси, дає основу і контекст для розробки стратегії, служить базою для побудови і корекції цілей організації.

Модель Артура Д. Літла формується за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне положення на ринку.

Модель розробки стратегії, заснована на «навчанні на досвіді», – використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль грає керівник-підприємець.

Модель Хофера-Шенделя (Hofer/Schendel) засновано на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні

ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору. У широкому сенсі, є тільки два оптимальні набори бізнесу на рівні корпорації: покупка нового (і/або посилення того, що існує) вигляду бізнесу або продаж (і/або ослаблення того, що існує) виду бізнесу. Положення кожного виду бізнесу визначається відповідно ступенем розвитку його ринку і його ефективністю щодо конкурентів.

Одноосібний підхід до здійснення стратегічного планування – в цьому випадку керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що працює він один, але керівник – остання інстанція в ухваленні стратегічних рішень.

Оперативний синергізм базується на ефективнішому використанні основних засобів і персоналу у розподілі накладних витрат, проведенні сумісного навчання і великих закупівель.

Операційна стратегія – вужча стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представництв.

Операційні стратегії визначають, як управляти ключовими організаційними ланками (заводами, відділами продажів, центрами розподілу), а також, як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань (покупка матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії).

PEST-аналіз – моніторинг змін зовнішнього середовища за політико-правовим, економічним, соціокультурним та технологічним аспектами та виявлення факторів які не підконтрольні підприємству але значно впливають на його діяльність у стратегічному періоді.

Підприємницька модель розробки стратегії – при розробці стратегії застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, які засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах.

Підприємницька стратегія – стратегія, при розробці якої застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, які засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах.

Підхід до здійснення стратегічного планування, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше плановим або іншим відділам. Результатом може бути написання планів, які ніхто і ніколи не виконує.

Підхід до здійснення стратегічного планування, побудований на співпраці. Це проміжний підхід, коли спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цій підставі можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, термінам і

взаємодією виконавців.

Підхід до здійснення стратегічного планування, побудований на конкуренції. Зміст цього підходу – в залученні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуненні ідей, пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення поставленої мети. Формулювання стратегій здійснюється за допомогою майбутніх виконавців.

Планова модель розробки стратегії – стратегія розробляється, виконується і оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів виявляють можливі результати і знаходять найбільш ефективний спосіб досягнення мети.

Портфельна стратегія, за І. Ансоффом, включає чотири основні компоненти: географічний вектор зростання, що визначає напрям і масштаб майбутніх сфер діяльності; конкурентну перевагу, яка використовується в різних сферах діяльності; синергізм, що виникає між різними сферами діяльності (це часто стає можливим після злиття або іншої форми налагодження партнерства різних компаній); стратегічну гнучкість за рахунок діяльності в різних сферах.

Потенціал підприємства – сукупність стратегічних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, мають визначальне значення для можливостей і меж функціонування підприємства в тих або інших умовах.

Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, направлена на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети за допомогою «дерева цілей»), для виконання якого обґрунтовані і встановлені виконавці (співвиконавці), терміни і необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань і дій, яка має системні характеристики щодо взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення фахівців певного профілю.

Ринковий потенціал підприємства – це можливість управління його ресурсами на певних етапах розвитку з метою ефективною взаємодії з ринком.

Рівень використання ринкового потенціалу – це міра управління ресурсами підприємства з метою ефективною взаємодії з ринком.

Сегмент ринку – це сукупність споживачів, які однаковою чином реагують на демонстровані (обіцяні) властивості товару (послуги), на спонукальні стимули маркетингу. Сегменти ринку диференціюються залежно від типів споживачів і відповідних цим типам відмінностям в потребах, характеристиках, поведінці і мисленні споживачів.

Сегментація – діяльність з класифікації потенційних (включаючи і реальних) споживачів вироблюваної продукції (послуг) відповідно до якісної структури їх попиту, що робить можливим вибір оптимального сегменту ринку, цільової групи споживачів, з відповідним підстроюванням діяльності підприємств, як, втім, і самої цільової групи.

Синергізм менеджменту. Якщо при вході в нову галузь керівництво виявляє, що виникаючі проблеми багато в чому схожі з тими, які

зустрічалися раніше, воно має непогані шанси ефективно управляти ними. А оскільки компетентних керівників вищої ланки в компанії не так багато, будь-яке поліпшення в керівництві позитивно позначається на всьому підприємстві. Тому ефект синергізму буде значним. Якщо ж складається зворотна ситуація, то тут виникає негативний ефект синергізму.

Синергізм продажів виникає у разі, коли для декількох товарів використовуються одні і ті ж канали розподілу, а управління процесом продажів здійснюється з єдиного центру або використовуються одні складські приміщення. Якщо весь асортимент продукції складається з взаємопов'язаних товарів, вони спільно реалізуються, що підвищує ефективність роботи торгового персоналу. Загальна реклама, стимулювання збуту, наявна репутація – все це здатне привести до збільшення доходу, одержаного на одиницю інвестицій.

Стейкхолдери комерційної організації – це власники, співробітники, клієнти, ділові партнери, місцева спільнота.

Стейкхолдери міста (регіону) – це жителі міста, підприємці, реальні і потенційні інвестори, центральна влада, громадські організації.

Стратегії диверсифікованого підприємства розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях: корпоративна стратегія (стратегія для підприємства і сфер його діяльності в цілому); ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності підприємства); функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегії маркетингу, фінансів і т.д.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – окремий сегмент зовнішнього середовища ПСна який виробнича система має або хоче мати вихід.

Стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка і коректування системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю і оцінки змін, які відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Стратегічні цілі направлено на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегія – планування усіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які потрібно реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Стратегія лідерства за витратами – зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що дозволяє привернути велику кількість покупців.

Стратегія «навчання на досвіді» – стратегія, яка використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль грає керівник-підприємець.

Стратегія оптимальних витрат дозволяє одержати покупцям велику

цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції.

Стратегія широкої диференціації – направлена на додання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів.

Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші – заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент показників, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва.

Сформульована стратегія, або стратегія ринкової ніші – заснована на диференціації продукції (метою розробки є забезпечення представників вибраного сегменту товарами або послугами, що якнайповніш відповідають їх смакам і вимогам).

Фінансові цілі обов'язкові, оскільки за умови браку коштів підприємство може залишитися без ресурсів, необхідних йому для зростання і процвітання.

Функціональна стратегія – управлінський план дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери бізнесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1995. – 328 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 518 с.
3. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг ; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Дело ЛТД, 1994.
4. Выбор варианта развития производственной системы // Вісн. Харк. ун-ту № 551. Сер. «Акт. пробл. сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова». 2002 р. Ч. 2. – С. 139–143.
5. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
6. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учеб. / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
7. Глухов В. В. Основы менеджмента / В. В. Глухов; – СПб.: Спец. лит., 1995. – 330 с.
8. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: моногр. / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 324 с.
9. Дракер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Дракер. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.
10. Зенгер Х. Ф. 36 стратегем для менеджеров / Харро фон Зенгер. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 224 с.
11. Золотарев А. Н. Рекомендации по экономическому анализу развития предприятия / А. Н. Золотарёв. – М.: Экономика, 1994. – 324 с.
12. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : «Олимп-Бизнес», – 2010. – 368 с.
13. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Изд-во Диалектика-Вильямс, 2006. – 384 с.
14. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во Дело АНХ, 2008. – 568 с.
15. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 210 с.
16. Карцев С. Э. Менеджмент. Социально-бихевиористский подход / С. Э. Карцев. – К.: Наук. думка, 1995. – 272 с.
17. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйствование / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 400 с.
18. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 286 с.
19. Клиланд Д. Системный анализ и целевое управление / Д.

Клиланд, В. Кинг. – М. : Прогресс, 1984. – 360 с.

20. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.

21. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.

22. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. – М. : Олимп-Бизнес. – 2009. – 256 с.

23. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон ; пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 464 с.

24. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: моногр. / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. Кизим – Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

25. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: моногр. / О. Є. Попов – Х.: ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – 360 с.

26. Процесс стратегического планирования деятельности предприятий Украины // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємство, стале економічне зростання: Труды Всеукр. наук. конф. студ. – Ч. 2. [Донецьк]: ДонНУ, 2000. – С. 199–202.

27. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : моногр. / Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т "Харк. політех. ін-т". – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 632 с.

28. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. - Львів : Новий Світ-2000, 2010. - 271 с.

29. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

30. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : «Олимп-Бизнес», – 2009. – 384 с.

31. Стерлинг А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях / А. Р. Стерлинг. – М.: Прогресс, 1985. – 348 с.

32. Стратегический анализ внешней среды компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/vnsreda.htm>

33. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. пер. с англ., 12-е изд. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.

34. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політех. ін-т". – К. : Центр учбової літ., 2009. – 440 с.

35. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.

36. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – М.: Прогресс, 1996. – 348 с.

37. Строкович А. В. Инвестиционная стратегия развития

- предприятия / А. В. Строкович // Бизнес-информ. – 1997. – № 9. – С. 29–31.
38. Строкович А. В. Выбор стратегии инвестирования / А. В. Строкович // Региональные перспективы. – 1998. – № 2. – С. 32–33.
39. Сумец А. М. Стратегия предприятия: Учеб пособие для студентов / А. М. Сумец. – Х. : Изд-во НУА, 2005. – 168 с.
40. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
41. Ханжина В. Л. Структура рыночного потенциала предприятия // В. Л. Ханжина, Е. В. Попов. // Проблемы теории и практики управления, – 2001. – № 6. – С. 118–122.
42. Фалмер М. Энциклопедия современного управления: в 5 т. / М. Фалмер. – М.: ВИПКэнерго, 1992. – Т.4: Модели решений. – 540 с.
43. Что такое PEST-анализ, ПЕСТ-анализ, STEP-анализ, пример анализа компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketolog.biz>
44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська ; – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
46. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – СПб: Спец. лит., 1995. – 425 с.
47. Ястремская Е. Н. Проблемы стратегии инвестирования предприятий // Эффективный менеджмент / Е. Н. Ястремская, А. В. Строкович. – Х.: Бизнес-информ, 1996. – С. 194–196.
48. Ястремская Е. Н. Стратегическое инвестирование предприятий: моногр. / Е. Н. Ястремская, А. В. Строкович. – Х.: РИО ХГАДТУ, 1999. – 182 с.
49. Aaker D. A. Strategic market management / David Aaker. – John Wiley Sons, Inc, 1992.

ЗМІСТ

В.	3
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.....	5
Тема 2. Формування місії та системи цілей підприємства.....	24
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства.....	35
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.....	55
Тема 5. Аналіз ситуації на підприємстві.....	63
Тема 6. Аналіз стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємства.....	72
Тема 7. Стратегії бізнесу.....	80
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.....	88
Тема 9. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства.....	98
Тема 10. Альтернативність у стратегічному виборі.....	115
Тема 11. Синергетичні можливості підприємства.....	124
Тема 12. Інструментарій реалізації стратегії і організація стратегічного контролю.....	130
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії.....	137
Практичні завдання.....	142
Тести з курсу «Стратегія підприємства».....	154
Словник основних термінів.....	168
Список рекомендованої літератури.....	174