

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

для студентів ОС «БАКАЛАВР», денної форми навчання
галузі знань 07 Управління та адміністрування,
спеціальностей 073 Менеджмент, 075 Маркетинг;
галузі знань 0305 Економіка та підприємництво,
напрямку підготовки 6.030504 Економіка підприємства

Покровськ – 2017

УДК 005: 658
К 65

Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів ОС «Бакалавр», денної форми навчання, галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент, 075 Маркетинг; галузі знань 0305 Економіка та підприємництво, напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства [Електронний ресурс] / уклад. О.В. Амеліницька. – Покровськ : ДонНТУ, 2017. – 138 с.

Конспект лекцій містить теоретичний матеріал з дисципліни «Стратегія підприємства» згідно до вимог освітньо–професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальностей 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, галузі знань 0305 Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства.

Укладач: Амеліницька О.В., доц., к.е.н., доц. кафедри менеджменту

Рецензент: Фіщенко О. М., доц., к.е.н., доц. кафедри економіки підприємства

Відповідальний за випуск: Шкрабак І.В., зав. кафедрою менеджменту

Затверджено навчально–методичним відділом ДонНТУ,
протокол № 13 від 06.06.2017 р.

Розглянуто на засіданні кафедри менеджменту,
протокол № 18 від 30.05. 2017 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА», НЕОБХІДНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ.....	
Ошибка! Закладка не определена.	
1.1. Еволюція систем планування розвитку підприємства.....	
Ошибка! Закладка не определена.	
1.2. Поняття «стратегія підприємства». Необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст у діяльності підприємства.....	10
1.3. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства. Ієрархія стратегій.....	
1.4 Організація розробки стратегії підприємства.....	16
ТЕМА 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	О
шибка! Закладка не определена.	
2.1. Загальні поняття про середовище підприємства.....	20
2.2. Діагностика і прогноз макросередовища.....	20
2.3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.....	22.
2.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища.....	24
ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	36
3.1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства.....	36
3.2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей підприємства.....	37
3.3. Загальна оцінка середовища підприємства. SWOT-аналіз.....	42
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	
4.1. Місія підприємства.....	
4.2. Цілі підприємства, їх класифікація та ранжування.....	
ТЕМА 5. КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	54
5.1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства.....	54
5.2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи.....	59
5.3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз.....	64
ТЕМА 6. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
6.1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи.....	71

6.2. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання - частина ринку».....	72
6.3. Багатофакторна портфельна матриця «Мак- Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність».....	75
6.4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла).....	80
6.5. Матриця Ансоффа.....	85
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	87
7.1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства.....	87
7.2. Умови і причини диверсифікації підприємства.....	88
7.3. Варіанти і критерії диверсифікації.....	90
ТЕМА 8. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ).....	93
8.1 Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види....	93
8.2 Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій....	97
8.3 Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу	106
Тема 9. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	109
9.1. Сутність та призначення функціональних стратегій.....	109
9.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.....	111
ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	120
10.1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору...	120
10.2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору.....	125
10.3. Завершення формування і декомпонування стратегії.....	128
10.4. Організація виконання стратегії підприємства.....	133
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання для підприємств України стає необхідністю застосування якісно нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів та послуг. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває удосконалення стратегічного управління підприємствами на основі використання стратегічних принципів, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту. З цих позицій дисципліна «Стратегія підприємства», метою якої є формування у студентів системи теоретичних знань і практичних навичок щодо механізму формування стратегічного плану промислового підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, посідає чільне місце у системі підготовки фахівців з менеджменту, маркетингу і економіки.

Основними завданнями викладання дисципліни, на вирішення яких спрямований зміст даного конспекту лекцій є:

- теоретичне засвоєння основ стратегічного планування та його ролі у системі управління підприємством;
- вивчення системи методів, алгоритмів та інструментарію формування стратегії підприємства;
- опанування практичних навичок зі стратегічного планування, контролю і аналізу стратегічної діяльності;
- набуття вмінь творчого пошуку напрямків і резервів удосконалення процесів і методів управління стратегією підприємства;
- вирішення конкретних завдань щодо формування стратегії підприємства в конкретних умовах функціонування.

Предметом дисципліни є система стратегічного планування на підприємствах.

Методологічною і практичною основою вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» є сучасні теорії ринкової економіки, праці провідних вчених і фахівців–практиків з маркетингу та менеджменту.

Дисципліна «Стратегія підприємства» тісно пов'язана з іншими дисциплінами – «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка підприємства» та ін.

У конспекті лекцій розглянуто такі основні питання:

- поняття, необхідність предмет вивчення та організація розробки стратегії підприємства;

- теоретико–методологічні основи процесу маркетингового менеджменту;
- концептуальні основи аналізу зовнішнього середовища підприємства;
- діагностика внутрішнього стану і аналіз середовища підприємств в цілому;
- формування місії та цілей підприємства;
- сутність і зміст корпоративних (загальних) стратегій підприємства;
- матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства;
- сутність та зміст стратегії диверсифікації діяльності підприємства;
- сутність та зміст конкретних стратегій підприємства;
- сутність та зміст функціональних стратегій підприємства;
- стратегічний вибір, декомпонування та виконання стратегії підприємства.

ТЕМА 1
СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ
ПІДПРИЄМСТВА»,
НЕОБХІДНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ
ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ

- 1.1. Еволюція систем планування розвитку підприємства*
- 1.2. Поняття «стратегія підприємства». Необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст у діяльності підприємства*
- 1.3. Ієрархія стратегій підприємства та етапи їх формування*
- 1.4. Організація процесу розробки стратегій підприємства*

1.1 Еволюція систем планування розвитку підприємства

Планування – це аналітична робота над визначенням цілей, які підприємство має досягти за певний проміжок часу та способів їх досягнення.

Існують різні види планування, що становлять систему.

Стратегічне планування, як один із важливих видів планування, з'явилося на певному етапі процесу еволюційного розвитку цієї системи.

Система планування у цьому процесі пройшла ряд фаз (етапів), зміна яких зумовлювалася зміною діяльності підприємств. Виокремлюють чотири такі фази.

I фаза – *поточне планування* та бюджетування – була початковим етапом, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно.

Ознаки: а) контроль і управління «за відхиленнями» факту від «плану»; б) короткостроковість планів (до року); в) внутрішня спрямованість, підприємство було закритою системою; г) спрямованість плану – на поточну прибутковість.

II фаза – *екстраполяційне планування* (від досягнутого рівня) – виникло в середині ХХ ст., коли відмічено високі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них.

Ознаки: а) довгострокове планування, для якого з'явилися уже умови; б) планування від досягнутого рівня до зростання; в) основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому; г) зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство стає

відкритою системою; д) спрямованість плану – як на поточну, так і на майбутню прибутковість.

III фаза – стратегічне планування – виникло наприкінці 60-х років ХХ ст. в мовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, – важко. На цей час виробнича ера, ера масового насичення товарами, завершилась. Задоволення основних потреб споживача докорінно змінило структуру попиту. Споживач став набагато вимогливішим щодо якості товару, умов продаж тощо. З'являються нові галузі, зокрема з обслуговування. Зовнішнє середовище постійно змінювалось.

Ознаки: а) відхід від уяви, що майбутнє має бути кращим за минуле; б) концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю планів; в) планування – довгострокове; г) основний принцип планування: іти від майбутнього до сучасного; д) поява стратегічного мислення: зосередженість на зменшенні загроз зовнішнього середовища і використання його можливостей; ж) спрямованість – завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

IV фаза – стратегічне управління. З появою стратегічного планування помітним стає такий організаційний феномен, як опір стратегічним змінам, оскільки вони достатньо суттєво впливають як на виробництво, так і на людські долі. І дійшли висновку про однакову увагу як до стратегічних, так і до поточних проблем. Але ж для їх комплексного розв'язання потрібні різні адміністративні структури, оскільки проблеми проблема реалізації стратегічних планів. Цим власне і викликана поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле – це стратегічний менеджмент [4].

Таким чином, становлення підприємства як відкритої системи зумовлене зміною умов господарювання в зв'язку з посиленням турбулентності зовнішнього середовища, спричинило появу стратегічного планування і стратегічного управління.

Що ж таке *стратегічне планування*?

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Складовими системи стратегічного планування на підприємстві є:

а) місія, головна мета і система довгострокових цілей; б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні); в) тактика; г) політика; д) крім цього, сюди можна віднести програми, правила, процедури.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо- і короткострокові плани з раціонального використання ресурсів, з метою реалізації стратегії.

Політика підприємства означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошення основних напрямків діяльності підприємства. Наприклад, політикою можуть бути: політика підприємства в сфері зарплати – за висококваліфіковану та ініціативну працю – найвища оплата; в сфері розподілу доходів – капіталізація до 70% доходу; в сфері інвестицій – пошук внутрішніх джерел інвестування тощо.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства у різних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу кожної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Це, наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми складаються за умов, коли відомо, що якась подія відбудеться, її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподіл у часі послідовності дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконаладжувальних робіт тощо.

1.2 Поняття «стратегія підприємства». Необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст у діяльності підприємства

Слово «стратегія» походить від грецького strategia (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;

- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.

На нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства».

Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?

2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?

3. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

4. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

Урахування цього дозволяє запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Отже, **необхідність розробки** підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Саме за таких умов необхідно розглядати **стратегічний контекст** в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками: а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні – на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

Необхідність даного курсу викликана невідкладною потребою у формуванні фахівця, здатного приймати оптимальні рішення, пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечити адаптацію підприємства до

змінюваного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Метою навчального курсу «Стратегія підприємства» є надання знань про теоретичні засади, інструментарій та методи розроблення стратегії підприємства.

Завдання курсу: засвоєння загальних теоретико-методологічних засад розробки стратегії і вибору стратегічних альтернатив; розгляд стратегічного планування в системі менеджменту, управління підприємством; ознайомлення із сучасним станом і напрямками формування та реалізації стратегії діяльності підприємств; набуття практичних навичок формування стратегії на всіх її етапах – вивчення середовища, визначення ролі, цілей, стратегічних альтернатив, вибір і реалізація стратегій; набуття навичок стратегічного мислення.

Предметом дисципліни «Стратегія підприємства» є методологія розробки стратегії підприємства, тобто вивчення методів і прийомів формування його місії, мети і довгострокових цілей та вироблення раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та неповноти інформації про його майбутній розвиток.

1.3. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства **Ієрархія стратегій**

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У *мультибізнесовому* підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У *однобізнесовому* підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трьохрівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності

підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь.

Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.1 [3].

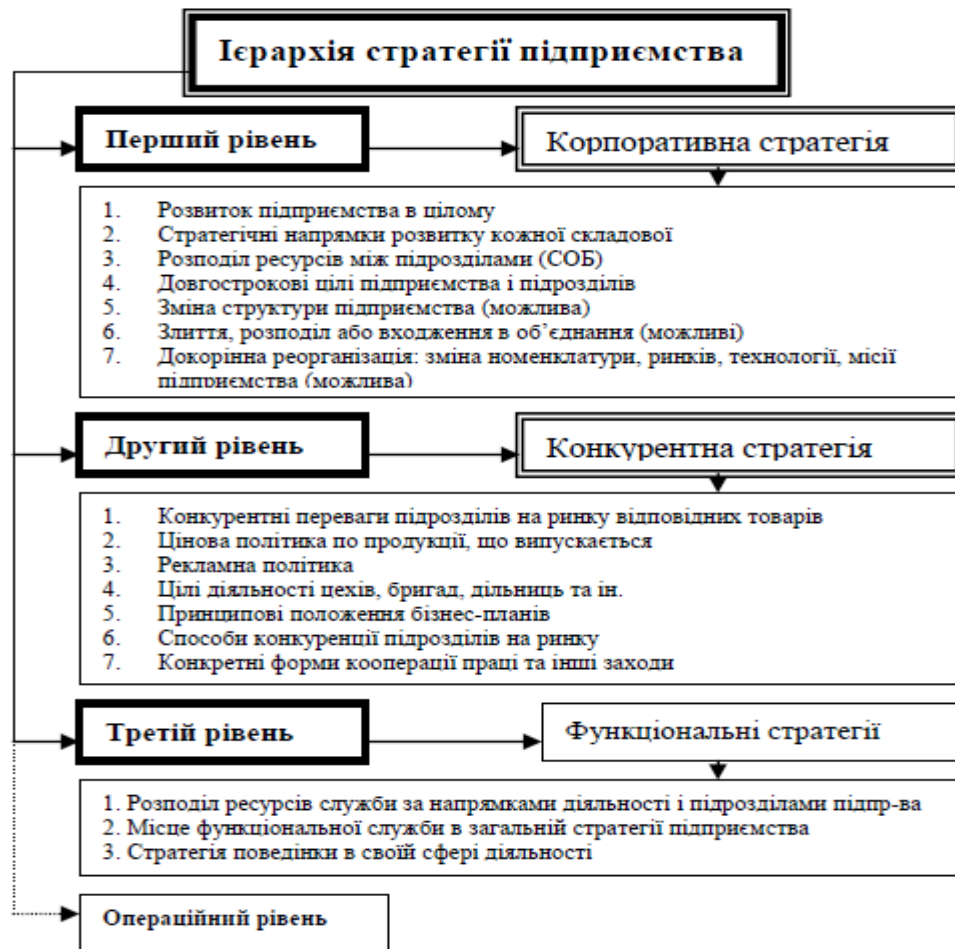


Рис.1.1 – Ієрархія стратегій підприємства

Етапи формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рис. 1.2.

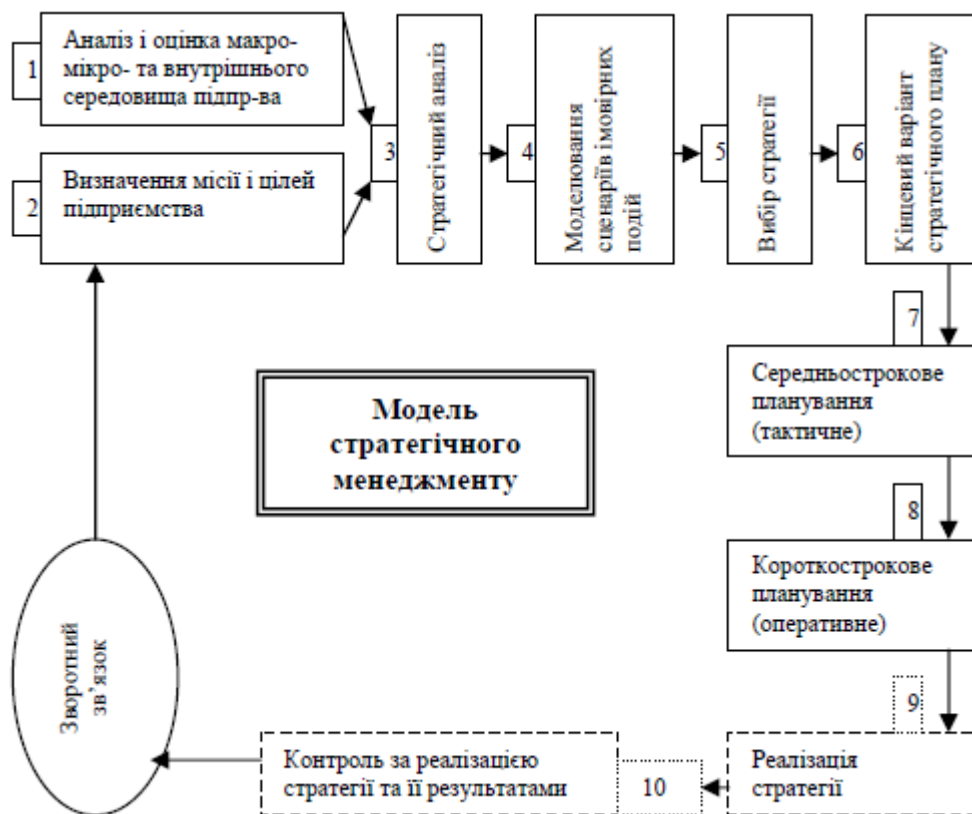


Рис.1.2 – Етапи стратегічного планування і управління [13]

На *першому* етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На *другому* етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На *третьому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На *четвертому* етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На *п'ятому* етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На *шостому* – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На *сьомому* етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

Складнішу схему формування стратегічного плану підприємства запропонував І. Ансофф (рис. 1.3) [1].

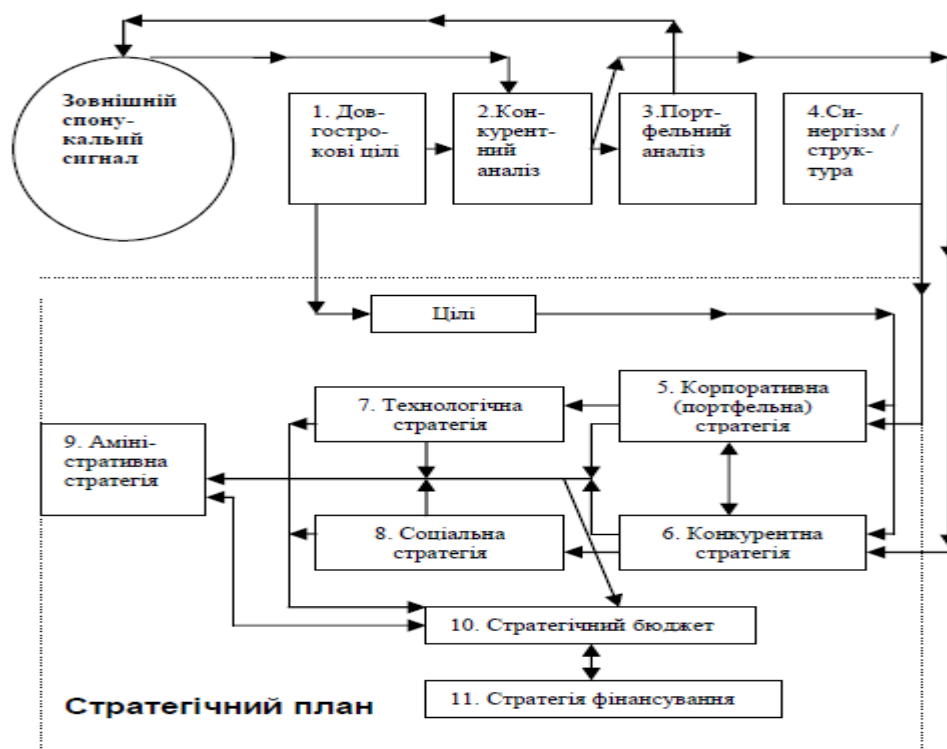


Рис.1.3 – Схема формування стратегічного плану підприємства за І. Ансоффом

1.4 Організація розробки стратегії підприємства

Організація розробки стратегії на підприємстві передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту,

розвитку в кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії.

Добір людей і перевірка виконання становить основу керування будь-яким процесом, а надто – процесом стратегічного планування. Оскільки стратегічне планування і *стратегічні зміни* на підприємстві приводять до певних, часто кардинальних, змін усталеної поведінки персоналу, нерідко помітно впливають на людські долі (закриваються окремі підрозділи, скорочується виробництво, змінюється географія розміщення підрозділів тощо), остільки надзвичайно важливо, щоб у розробці стратегії було, в першу чергу, по-справжньому зацікавлене *вище керівництво підприємства*. Причому, від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегічного плану. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати *відділи стратегічного розвитку* на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись *спеціальні тимчасові робочі групи* із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства наступні:

- окреслити мету, завдання і основні цілі стратегічного планування на підприємстві;
- сформулювати команду, здатну стратегічно мислити;
- залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників підприємства;
- сформулювати таку організаційну структуру підприємства, яка найбільше відповідала б потребам стратегічного планування і реалізації стратегії;
- передбачити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії;
- забезпечити доступність і розуміння необхідної інформації зі стратегічного планування всіма працівниками, організувати відповідну роз'яснювальну роботу;
- розвивати у керівників і спеціалістів стратегічне мислення, формувати у них підприємливість [2].

І. Ансофф, аналізуючи тривалу практику впровадження стратегічного планування, особливо наголошував на таких завданнях вищого керівництва:

- Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, котрі не хочуть його виконувати, потрібно, насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь *вище керівництво*, причому постійно, не послаблюючи уваги.

- Стратегічне планування повинно здійснюватись комплексно і поєднуватись із розвитком *умінь і навичок персоналу* підприємства стратегічного планування та управління.

- Необхідно забезпечити *мирне співіснування* конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур.

При доборі людей для розробки стратегічного плану і при його формуванні слід враховувати різні типи *поведінки* працівників підприємства.

Операційна поведінка означає такий зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається отримати вигоду з обміну з ним товарами та послугами (зниження собівартості, зростання ціни реалізації тощо), тобто це діяльність, метою якої є поточна прибутковість.

Поступова поведінка необхідна тоді, коли товари і ринки розвиваються разом із поступовим, поетапним внесенням в них змін, покращень розвитку підприємства.

Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечать високий прибуток у майбутньому (пошук сфер підвищеного попиту, розробка нових товарів, розвиток нових здібностей персоналу), тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість.

Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Підприємницька поведінка – це стратегічна, переривчаста поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли передбачається, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку [7].

Переривчаста стратегічна поведінка означає зміну логіки еволюційного процесу розвитку підприємства за допомогою зміни технології, структури, диверсифікації та інтернаціоналізації виробництва.

При переході від *переважно конкурентної до переважно підприємницької* поведінки, тобто до стратегічного планування і управління, вище керівництво підприємства повинно (за І. Ансоффом):

- розробити новий вектор розвитку *здібностей* персоналу, тобто формувати нові навички, системи й структури. Стратегічне планування – це

лише один із складових цього вектора, і його результативність залежатиме від комплексного розвитку всіх складових;

- створити відповідну підприємницьку культуру, яка б стимулювала переміни, нововведення і ризик, без цього добре вкорінена конкурентна культура гальмуватиме переміни, серед них і стратегічне планування;

- подбати про гармонійне, взаємодоповнююче співіснування конкурентних та підприємницьких здібностей і культур.

Щоб розвинути нові підприємницькі здібності і культуру, а, значить, сприяти стратегічному менеджментові, потрібно навчитись *визначати рівень ділових здібностей та рівень організаційної культури*. Це можна зробити, оцінивши їх характеристики, і визначити до якого типу культури і здібностей вони відносяться (табл. 1.1., 1.2) [7].

Таблиця 1.1 - Типи організаційної культури

Характеристика культури	Типи культури			
	стабільний	реагуючий	очікуючий	ініціативний
1. Цінності керівництва 2. Фокус поведінки 3. Сигнал, що викликає зміни	Не розкачувати човен Операції, що повторюються Криза	Бити кулаком у груди Ефективність Незадовільні показники	Планувати наперед Синергетична ефективність Відчуття загроз і можливостей	Мріяти про майбутнє Глобальна ефективність Тривалий пошук
4. Реакція на зміни 5. Джерело альтернатив	Відторгнення Випадкове	Прийняття Минулий досвід	Прискорення Екстраполяція минулого досвіду	Пошук Всі майбутні можливості
6. Відношення до ризику	Неприйняття	Береться лише трохи ризику	Пошук певних ризиків	Пошук компромісів між ризиком і прибутком
7. Мета відповіді на зовнішні дії	Відновлення статус-кво	Мінімум зниж. ефективності	Покращення показників	Максимально можливий потенціал

Щоб здібності керівництва приносили ефект, треба, щоб їх характеристики і характеристики культури були одного типу. Якщо одна чи декілька характеристик культури не збігаються з характеристикою здібностей, ефективність організації знижується.

Середовище також буває різних типів: стабільне, реагуюче та ін. І треба, щоб характеристики його типів збігалися з типами здібностей персоналу з врахуванням майбутньої турбулентності середовища.

Оцінивши розвиток здібностей і культури, можна побудувати графік змін здібностей у стратегічному періоді.

Таблиця 1.2 - Типи здібностей керівництва

Характеристика якостей керівника	Типи здібностей (поведінки)			
	стабільний	реагуючий	очікуючий	ініціативний
1. Розв'язання проблем	Методом спроб і помилок	Діагностика	Передбачення (добре структурована організація)	Творче (погано структурована)
2. Фокус влади	На виробництво	На виробництво/маркетинг	На маркетинг/розробки	На загальне управління
3. Система менеджменту	Керівництво по політиці і процедурах	Контроль, бюджети	Довгострокове планування і бюджети	Стратегічне планування
4. Спостереження за середовищем	Відсутнє	Відсутнє	Екстраполяційний прогноз	Будівництво трендів, сценаріїв
5. Технологія управління	Інженерно-технологічне	Аналіз показників, інвестицій	Оперативний аналіз контрактів	Чисельні сценарії

Оцінивши розвиток здібностей і культури, можна побудувати графік змін здібностей у стратегічному періоді.

Розробка стратегії і організаційна структура

Управління

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підпорядкованість посад, завдань, повноважень і відповідальності персоналу підприємства.

Розрізняють такі основні стадії розвитку ОСУ:

1. Класичні ОСУ (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні). Вони є табільними, ієрархічними, централізованими.

Ознаки класичних ОСУ: а) розподіл праці – чіткий; б) спеціалізація – чітка; в) обов'язки доводяться у стандартних організаційних документах (приміром, посадова інструкція); г) механізм контролю централізований.

2. Удосконалені лінійно-функціональні ОСУ.

3. Стратегічні ОСУ – нестабільні, децентралізовані, гнучкі, з універсальними ланками, нерідко тимчасовими, створеними з певною метою, під певний проект. Принцип (мета) формування тимчасових універсальних ланок – орієнтація на виявлення та розв'язання проблем. Для цього використовують як адміністративні методи, так і соціально-психологічні методи контролю. Наприклад, група реалізації проекту № 1 «Розробка і впровадження на ринки нового товару «А». Або: відділ стратегічного планування тощо.

Стратегічні ОСУ можуть включати елементи класичних.

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегії

Розробка стратегії немислима без регулярного потоку інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, про хід реалізації стратегії.

Збір та аналіз стратегічної інформації і представлення її стратегічним менеджерам організовують відділи стратегічно-го планування (якщо вони створені) або спеціальнопризначені працівники підприємства. Їх *завдання*: а) моніторинг середовища, ходу виконання плану; б) обробка отриманої інформації; в) представлення аналітично- інформаційного матеріалу стратегічним менеджерам; г) створення системи регулярного перегляду стратегічного плану і забезпечення цього процесу; д) створення бази даних.

База даних – це комплексна інформаційна характеристика господарства. Вона формується внаслідок цільового збору з багатьох (усіх) можливих джерел, це процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх спеціальної обробки з орієнтацією на розробку і реалізацію стратегічного плану. База даних створюється, як правило, в комп'ютері.

Інформація є ще одним надзвичайно цінним *ресурсом* підприємства. Її оцінюють за багатьма *параметрами*, основними з яких є: обсяг, достовірність, насиченість, повнота, актуальність, цінність.

Класифікують інформацію за такими ознаками:

- За характером реагування (на неї): а) вимагає негайного реагування; б) нетермінова.
- За часом появи: а) поточна; б) місячна; в) квартальна; г) річна і т. д.
- За сферою поширення: а) внутрішня; б) зовнішня.
- За функціональною належністю: а) технологічна; б) технічна; в) фінансова; г) кадрова; д) маркетингова тощо.
- За ієрархією: а) первинна; б) вторинна; в) результативна.
- За рівнем: а) оперативна; б) стратегічна.

Основні методи отримання інформації: а) спостереження (збір цифр і фактів); б) опитування; в) експеримент.

Література: [1-4, 7]

ТЕМА 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Загальні поняття про середовище підприємства
- 2.2. Діагностика і прогноз макросередовища
- 2.3. Аналіз і прогнозування мікросередовища
- 2.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища

2.1. Загальні поняття про середовище підприємства

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. В ринковій економіці середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, значною мірою, детермінує його існування. Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів:

- зовнішнє середовище:
 - макросередовище;
 - мікросередовище;
- внутрішнє середовище.

Макросередовище складається з елементів-факторів *непрямої* дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних **факторів макросередовища**:

- а) стану економіки країни;
- б) політико-правових відносин;
- в) ефективності державного регулювання економіки;
- г) рівня НТП;
- д) рівня соціального розвитку;
- ж) стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві;
- з) дієвості профспілок, партій і громадських організацій;
- е) демографії;
- к) природних умов, екології;
- л) міжнародного становища.
- м) надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Фактори мікросередовища:

- а) конкуренти і конкурентне середовище в цілому;
- б) покупці;
- в) постачальники;
- г) партнери;
- д) місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій;

ж) місцеві органи влади тощо.

Фактори внутрішнього середовища підприємства:

- а) його виробничий потенціал;
- б) кадрово-управлінський потенціал;
- в) конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал;
- г) організація маркетингу і збуту;
- д) фінансовий стан;
- е) ефективність виробництва;
- є) стратегія, місія і цілі;
- ж) організаційна структура і культура;
- з) організація виробництва і праці;
- к) мотиваційні механізми;
- л) екологічність виробництва;
- м) соціальна ефективність;
- н) імідж підприємства тощо.

Середовище підприємства можна *зобразити* наступним чином (рис. 2.1) [2].



Рис/ 2.1 – Схема середовища підприємства

Логіка вивчення середовища підприємства наступна:

а) спочатку визначають (роблять перелік) факторів макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть справляти вплив на нього в стратегічному періоді;

б) потім отримують про ці фактори максимальну інформацію;

в) далі оцінюють отриману інформацію про кожний фактор впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;

г) результатом оцінювання величини впливу кожного фактора на підприємство в стратегічному періоді є визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін – внутрішнього;

д) як підсумок отримуємо базу для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

Пошук інформації про фактори середовища здійснюють переважно за допомогою таких форм і методів:

- *сканування середовища* (процес збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та ін.).

- *моніторингу середовища* (постійне регулярне збирання поточної і нової інформації).

- *прогнозування середовища* (створення інформації про майбутній стан підприємства).

Методи сканування і моніторингу:

а) спостереження,

б) опитування (анкетування) – метод Дельфі,

в) експеримент.

Методи прогнозування:

а) екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня);

б) мозкового штурму (спільного прогнозування майбутнього групою експертів);

в) статистично-математичне моделювання;

г) побудова сценаріїв та інші методи [5].

2.2. Діагностика і прогноз макросередовища

Зовнішнє середовище підприємства характеризується наступними **особливостями**:

- *складністю* (факторів безліч, до того ж вони перебувають в різних комбінаціях);

- *взаємозв'язком і взаємообумовленістю* факторів (зміна одного із них може викликати лавину змін інших);

- *невизначеністю* (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);

- *багатоваріантністю* розвитку середовища (дуже важко спрогнозувати дію його факторів в стратегічному періоді);

- динамізмом і мінливістю (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, з наростаючою швидкістю).

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають **PEST-аналізом** (від аббревіатури назв основних елементів цього середовища: P – political and legal environment (політико-правове середовище); E – economie environment (економічне середовище); S – sociocultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище)).

Зважаючи на реалії, елементи макросередовища, що діють на підприємство як фактори, слід конкретизувати. Отже, *предметом діагностики* і прогнозування макросередовища мають стати його наступні елементи-фактори та їх складові:

Елементи-фактори макросередовища, що діагностуються і прогнозуються [4]:

1. Стан економіки країни. Серед факторів даного елементу макросередовища найбільш відчутний вплив на підприємство можуть справляти: а) обсяги ВВП, ВВП, національного доходу на душу населення; б) фаза економічного циклу; в) рівень зайнятості ресурсів, безробіття; г) рівень інфляції; д) участь у зовнішньоекономічній діяльності; е) рівень тінізації національної економіки; є) стан сукупного попиту та ін.

2. Політико-правові відносини. Фактори: а) економічна система; б) форми власності, розподілу і перерозподілу ВВП; в) політична система; г) законодавча база, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки; д) рівень лібералізації економічного життя; е) політична стабільність тощо.

3. Ефективність державного регулювання економіки. Фактори: а) уміле поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання; б) фіскальна політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу; в) монетарна (грошово-кредитна) політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний баланс країни; г) антиінфляційна політика; д) антициклічна політика; е) зовнішньоекономічна політика держави; є) контроль за дотриманням законів; ж) уміле обмежене застосування адміністративних регуляторів економіки (дозволів, заборон, обмежень, норм).

4. Розвиток НТП. Фактори: а) розвиток освіти і науки; б) рівень інновацій; в) технологічний рівень; г) технічний рівень економіки.

5. Соціальний розвиток. Фактори: а) рівень доходів населення; б) рівень поляризації населення в доходах; в) соціальний захист вразливих верств суспільства (безробітних, дітей, інвалідів, пенсіонерів, студентів, тощо); г) встановлення певних соціальних параметрів: межі бідності,

мінімальних обсягів зарплати, пенсій, стипендій, допомог; д) індексація доходів; е) рівень умов праці і техніки безпеки тощо.

6. Розвиток культури, ціннісні орієнтації в суспільстві. Фактори: а) рівень освіченості та професійної підготовки населення; б) розвиток всіх складових культури; в) ціннісні орієнтації населення, традиції, менталітет.

7. Природні умови, екологія. Фактори: а) запаси і використання природних ресурсів: вугілля, нафти, газу, руди, лісів, водних ресурсів тощо; б) клімат і ґрунти; в) екологічні вимоги щодо захисту повітря, ґрунту і води від забруднення внаслідок економічної діяльності.

8. Демографія. Фактори: а) чисельність і склад населення; б) розподіл населення по території; в) рівень народжуваності, смертності і природний приріст; г) середня тривалість життя і середній вік працюючих; д) співвідношення чоловіків і жінок; е) демографічне навантаження; є) механічний рух населення, міграції.

9. Дієвість профспілок. Фактори: а) соціальне партнерство профспілок з роботодавцями і владою; б) рівень профспілкових вимог щодо рівня і умов зайнятості; в) вимоги профспілок щодо умов і захисту праці; г) робота профспілок з оздоровлення працюючих і їх сімей.

10. Міжнародне становище. Фактори: а) наявність військових конфліктів; б) рівень діяльності міжнародних організацій з врегулювання міжнародних політичних і економічних зносин; в) рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з врегулювання зовнішньоекономічної діяльності.

11. Форс-мажорні обставини. Йдеться про фактори випадку, природні чи техногенні катаклізми, надзвичайні ситуації, які можуть суттєво вплинути на реалізацію стратегії: аварії, повені, пожежі, бурі, обледеніння тощо.

Результатом такого аналізу є виявлення **загроз** підприємству, що містяться у зовнішньому середовищі і **можливостей**, які надає йому це середовище.

За допомогою експертів і відповідних методів (про це в наступних темах) оцінюють ступінь впливу кожного фактора-загрози та реальності кожної можливості, їх градацію за важливістю. Виявляють **критичні** для підприємства загрози та найбільш реальні і бажані можливості.

2.3. Аналіз і прогнозування мікросередовища

Елементи **мікросередовища** називають іншими словами елементами зовнішнього середовища **безпосереднього** факторіального впливу на підприємство. Саме тому їх глибокий аналіз має неабияке значення для вироблення ефективної стратегії. Адже кожен фактор мікросередовища за певних обставин може призвести навіть до банкрутства підприємства.

Елементи-фактори мікросередовища – наступні [6]:

1. **Конкурентне середовище.** Конкуренти. Галузь, в якій діє підприємство.

2. **Покупці** (споживачі, клієнти).

3. **Партнери (стейкхолдери)** зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партії і громадські організації, профспілкові органи та інші, *заінтересовані* в успішній діяльності підприємства.

4. **Постачальники:** сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо.

5. **Профспілки, партії і громадські організації,** їх місцеві органи.

6. **Місцеві органи влади:** держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінорган, санстанція, орган держстатистики, пожежний нагляд, технагляд та ін.

Розглянемо кожен з цих факторів. Зрозуміло, що в умовах ринкових відносин найбільш суттєвий вплив має на підприємство те конкурентне середовище, в якому воно перебуває. Йдеться в першу чергу про галузь, в якій функціонує підприємство, і його конкурент.

2.3.1. Конкурентне середовище (галузь, конкуренти)

Загальні поняття і визначення

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні.

Суб'єктів конкурентної боротьби називають **конкурентами**.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства. У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Аналіз галузі

Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній слід проводити в певній *послідовності*.

Етапи аналізу галузі:

1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь.

2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.

3. Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.

4. Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі.

5. Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.

6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.

7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заключний етап).

Розглянемо названі етапи детальніше.

На першому етапі розраховують *параметри* галузі. Найбільш повно її характеризують наступні з них:

- місце галузі в народному господарстві країни;
- розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж);
- динаміка ринку (темпи змін у %);
- стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад);
- кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції;
- кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність;
- технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно; зміни в якості тощо);
- доступність входу в галузь і виходу з неї (труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни і т. ін.);
- ступінь диференціації продукції конкурентів;
- можливість економити на масштабах виробництва;
- ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі;
- ринки сировини;
- рівень інвестування галузі;
- рівень і темпи інновацій;
- рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

Другим важливим **етапом** аналізу галузі є визначення *конкурентних сил* і конкурентної позиції підприємства в галузі, або, як його ще називають, **конкурентний аналіз**.

Він виконується в такій послідовності:

1. Спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі.
2. Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загальновизнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер – професор Гарвардської школи бізнесу.

Сили конкуренції в галузі, за М. Портером, наступні:

- Конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі.
- Потенційні (можливі, нові) конкуренти.

Конкурентний аналіз – це визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Загрози з боку товарів-субститутів (замінників).

- Постачальники (продавці).
- Клієнти (покупці, споживачі).

Інтенсивність конкуренції в галузі розрізняють за такими видами: привабливо-слабка, помірна, інтенсивна, запекла.

Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція спостерігається тоді, коли більшість підприємств отримують прибуток, близький до середнього по галузі. Слабка – тоді, коли більшість підприємств може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції у галузі:

- а) велика кількість конкуруючих підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж, що збільшує ймовірність появи стратегічних ініціатив;
- б) повільне зростання попиту (підвищує інтенсивність конкуренції);
- в) умови господарювання у галузі (можуть спонукати конкурентів до зниження цін або інших методів зростання обсягів продаж);
- г) витрати на покупців при переході від виробництва однієї марки до іншої (низькі – полегшують перехоплення споживачів продукції конкурентів);
- д) незадоволення кількох учасників ринку своїм становищем на ньому (може спонукати їх до агресивних дій);
- е) посилення конкуренції пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень, що привертає до них увагу всіх учасників ринку;
- є) конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з даного ринку, вищі, ніж залишитись на ньому та прийняти участь у конкурентній боротьбі;
- ж) конкуренція посилюється, коли великі компанії купують слабе підприємство в даній галузі і вживають радикальних заходів, щоб запобігти банкрутству.

Галузь є привабливою з точки зору отримання великого прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є таке, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатньо діє проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий від середнього.

Таким чином, щоб зайняти провідні позиції у галузі, підприємству слід забезпечити міцні **конкурентні переваги** [5].

Наприклад, підприємство, що забезпечує низькі витрати виробництва або високу якість продукції, безперечно, має конкурентну перевагу в галузі.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

Конкурентні переваги бувають:

- *Низького порядку* – використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами.

- *Високого порядку* – за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства. Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі.

Діапазон конкуренції – це обширність номенклатури товарів, що плануються до випуску, і продаж.

Визначивши конкурентні сили у галузі, конкурентну позицію підприємства і діапазон конкуренції, можна вже вести мову про формування його загальних конкурентних стратегій.

Загальні конкурентні стратегії у галузі – це такі стратегії, що універсально застосовуються на будь-якому підприємстві.

Існують **два основні типи таких загальних стратегій**, що забезпечують конкурентоспроможність, конкурентну перевагу в галузі (за М. Портером):

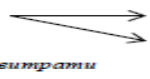
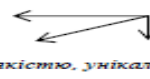
- Стратегія **низьких витрат**, що дає змогу продавати товар за цінами, нижчими ніж у конкурента цінах.

- Стратегія **спеціалізації**, що забезпечує високу **якість** продукції.

Кожна з цих загальних стратегій може стати конкурентною перевагою, спираючись на яку та враховуючи діапазон конкуренції, підприємство формує свою конкурентну стратегію.

Таким чином, на основі конкурентних переваг (загальних типів стратегій) і діапазону конкуренції можна сформулювати принаймні чотири альтернативні конкурентні стратегії за матрицею, поданою в табл. 2.1 [5].

Таблиця 2.1 - Альтернативні конкурентні стратегії з урахуванням конкурентних переваг і діпазону конкуренції

Діапазон конкуренції	Конкурентні переваги	
	Низькі ціни (низькі витрати)	Висока якість (спеціалізація)
Широкий	1. Орієнтація на  витрати	2. Лідерство за  якістю, унікальністю
Вузький	3. Зосередження уваги на витратах 	4. Вибіркова спеціалізація 

Якщо підприємство вибирає конкурентну стратегію № 1 то це означає, що воно має випускати широкий асортимент дешевої стандартної продукції (дешевшої, ніж та, що випускається при застосуванні стратегії № 2).

За стратегією № 2 підприємство має виробляти продукцію широкої номенклатури, але найвищої якості, і, відповідно, дорогої.

За стратегією № 3 підприємство буде випускати вузький асортимент дешевого товару, доступного малозабезпеченим споживачам, які не ставлять високих вимог до якості.

Нарешті, за стратегією № 4 підприємство має випускати вузький асортимент продукції найвищої якості, навіть унікальної, зате і найдорожчої.

Вибір названих альтернативних конкурентних стратегій залежить від можливостей підприємства: а) якщо, приміром, обладнання на ньому застаріле, кваліфікація кадрів низька, а витрати на виробництво невисокі, то можна обрати стратегію № 1 або № 3; б) якщо ж обладнання в хорошому стані, сучасне, сировина якісна і дорога, персонал висококваліфікований і високооплачуваний, то конкурентних переваг можна досягти шляхом випуску унікальних, але дорогих товарів за стратегією № 2 або № 4. І зовсім не обов'язково постійно дотримуватися лише однієї з названих чотирьох стратегій, а залежно від зміни середовища переходити до інших, як показано стрілочками на матриці (табл. 2.1).

На **третьому етапі** аналізу галузі визначають *рушійні сили*, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді.

Найчастіше такими рушійними силами можуть бути [6]:

- різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави;
- різка зміна сукупного попиту;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау;
- суттєві зміни в маркетингу;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;
- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни в структурі витрат або продуктивності;
- перехід споживчих переваг від стандартних товарів до диференційованих або навпаки;
- суттєві зміни суспільного ладу, ціннісних орієнтацій та інших факторів макросередовища;
- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару;
- суттєві зміни впливу факторів невизначеності та ризику.

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, які б пом'якшили їх вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив

підприємства на конкурентні сили, забезпечили б його перевагу в конкурентній боротьбі.

На **четвертому етапі** групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають **найсильніших і найслабших**, тобто складають **карту стратегічних груп**.

Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами.

На **п'ятому етапі** аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш **ймовірну поведінку** стратегічних **конкурентів** підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу наосліп. Це найскладніша, хоча і найважливіша складова аналізу мікросередовища.

З цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше від інших. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або захисні кроки, або наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він в змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, лише незначно її коректуючи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На **шостому етапі** аналізу галузі і конкуренції в ній визначають **ключові фактори успіху підприємства** (КФУ) [6].

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді.

КФУ підприємства в різних галузях різняться і навіть в одній галузі з часом також змінюються. Розрізняють КФУ галузі і КФУ даного підприємства. Кількість КФУ у галузі не перевищує трьох-чотирьох, серед яких лише один-два мають найбільше значення.

КФУ залежать від:

- а) технології та інновацій;
- б) стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення і ефективності їх використання тощо);
- в) рівня маркетингу;
- г) реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т. д.);
- д) професійного рівня персоналу;

е) організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);

є) інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

Щоб виявити КФУ можна, зокрема, використати *методику Р. Гранта*, за якою потрібно поставити на два запитання і відповісти на них: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурентній боротьбі? На основі відповідей на ці два запитання і формулюються галузеві ключові фактори успіху.

Сьомим заключним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації в цілому і **визначення привабливості** чи не привабливості галузі, як в даний час, так і в стратегічному періоді за наступними критеріями:

- уявність потенціалу зростання галузі;
- стабільність попиту;
- сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі.

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1–3 роки.

2.3.2. Оцінка впливу на підприємство покупців

Аналіз потреб споживачів, а, отже, і **попиту** здійснюють в такій логічній послідовності:

1. Проводять сегментацію ринку і визначають найбільш цікаві для підприємства сегменти.
2. Вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку.
3. Ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовільнили.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі ж специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп як цільовий ринок може підприємство вибрати.

Вимоги до сегментації:

- *вимірюваність* – можливість отримання інформації про основні параметри сегмента (сегментів);
- *доступність* – можливість проникнення і освоєння сегмента (сегментів);
- *істотність* – такі розміри сегмента (сегментів), що забезпечують окупність витрат на проникнення і освоєння.

Критерії сегментації ринків **споживчих** товарів: а) демографічні (вік, стать, сім'я і її життєвий цикл тощо); б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи); в) географічне положення (країна, регіон,

рівень урбанізації); г) поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, потреба, що ним задовольняється, стиль життя тощо).

Критерії сегментації ринків **промислових** товарів: а) розміщення (дислокація); б) їх розміри; в) інтенсивність і регулярність споживання; г) технологічний рівень тощо.

При виборі цільового сегмента підприємство враховує **обмежуючі фактори**: а) ресурсні можливості; б) стадію життєвого циклу товару; в) однорідність товару та ринку.

Якщо рішення щодо вибору цільового сегмента ринку нарешті прийняте, приступають до розробки **стратегії проникнення на цей сегмент** і визначення основних параметрів своєї маркетингової програми. Для цього аналізують те, які позиції на ринку займають товариконкуренти, що вже перебувають на даному сегменті ринку, які це товари за ціною і якістю, і приймають відповідну стратегію проникнення.

Мотивація поведінки покупців. Вивчення мотивації прийняття рішень споживачами проводять після сегментації за кожним сегментом. Знання мотивації поведінки покупців дає змогу оцінити наявні можливості для їх задоволення в тому чи іншому сегменті. Наявність кращих, ніж в інших покупців можливостей для реалізації мотивів споживання може забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Виявлення потреб споживачів, які ще не задоволені. До такої категорії потреб відносяться такі з них, що не задовольняються пропозицією товарів, які є на ринку.

Наявність незадоволеного попиту – це можливість підприємства легко вийти на ринок або захопити ще один його сегмент.

Крім названих головних напрямів вивчення впливу споживачів (попиту), існує й ряд **інших**: а) кількість і концентрація споживачів; б) їх купівельна спроможність; в) готовність споживачів до використання даної продукції; г) оцінка системи формування попиту та стимулювання збуту; д) визначення ставлення покупців до якості обслуговування купленого товару; е) дослідження попиту (визначення його еластичності за ціною, визначення характеру попиту – первинний чи вторинний, стійкий чи нестійкий тощо).

2.3.3. Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів

Партнери зовнішні (стейкхолдери) – це фізичні і юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

До числа зовнішніх партнерів (стейкхолдерів) **зараховують**: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і постачальників.

Для отримання суттєвої підтримки підприємство повинно намагатися **максимально задовольняти інтереси партнерів**, незважаючи на те, що дані інтереси не завжди співпадають, мотивація стейкхолдерів може бути різною.

Стейкхолдерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про **розробку карти стейкхолдерів** (табл. 2.2) [4].

Таблиця 2.2 - Карта стейкхолдерів підприємства

Можливості впливу	Зацікавленість	
	висока	низька
Великі	<i>Перша група</i> Максимально використовувати.	<i>Друга група</i> Стимулювати інтерес і максимально використовувати.
Малі	<i>Третя група</i> Інформувати і використовувати при мінімальних зусиллях.	<i>Четверта група</i> Не тратити зусиль, але за можливості використовувати.

Зрозуміло, що пріоритетом взаємовідносин повинні стати партнери з першої групи. Аналіз стейкхолдерів має, крім цього, включати прогноз змін можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляти потенційні загрози і можливості їх впливу у стратегічному періоді.

2.3.4. Аналіз впливу постачальників

Вплив постачальників на підприємство достатньо суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, значить, і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найбільш загальні **критерії оцінки** впливу постачальників наступні:

- техніко-технологічний рівень продукції;
- сприятливе поєднання параметрів ціна-якість;
- зручність і дешевизна поставок (географія);
- висока конкурентостійкість постачальника;
- низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок;
- характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо);
- можливість вдосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін на підприємстві;
- оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів);

- відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси);
- можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти;
- оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника.

Крім конкурентів, покупців, партнерів, постачальників на підприємство суттєво можуть впливати *інші* елементи мікросередовища: місцеві органи партій, громадських організацій і влади (держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінорган, санстанція, пожежний нагляд, технагляд, держстандарт тощо), якщо вони не зацікавлені в діяльності підприємства, тобто не є його стейкхолдерами.

2.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища

Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають *загрози та можливості* даного середовища. Важливо не лише визначити загрози і можливості, а й дати їм оцінку з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Для оцінювання *можливостей* використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 2.3) [4]:

Таблиця 2.3 - Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
Висока	Поле №1	Поле №2	Поле №3
Середня	Поле №4	Поле №5	Поле №6
Низька	Поле №7	Поле №8	Поле №9

Таким чином, імовірність використання можливостей у різних полях наступні:

№ 4, 1, 2 – великий шанс для підприємства, повинні обов’язково бути використані.

№ 8, 6, 9 – не заслуговують на увагу.

№ 7, 5, 3 – використовуються лише за наявності достатньої кількості ресурсів.

Аналогічно позиціонують і *загрози* (табл. 2.4) [4].

Таблиця 2.4 - Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки:			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	«легкі удары»
Висока	Поле № 1	Поле № 2	Поле № 3	Поле № 4
Середня	Поле № 5	Поле № 6	Поле № 7	Поле № 8
Низька	Поле № 9	Поле № 10	Поле № 11	Поле № 12

Загрози, що потрапили на поля, наступні:

№ 1, 2, 5 – дуже небезпечні, їх усувають негайно;

№ 3, 6, 9 – теж треба усувати якнайшвидше (в другу чергу);

№ 4, 7, 10 – потрібно тримати під контролем (усувати в третю чергу);

№ 8, 11, 12 – незначні, але їх також не можна ігнорувати.

Література: [2, 4-6]

ТЕМА 3.

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства

3.2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей підприємства

3.3. Загальна оцінка середовища підприємства. SWOT-аналіз

3.1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень виробництва, його ефективність і конкурентоспроможність підприємства, та виявлення його сильних і слабких сторін.

Підприємство є складною **системою**. Це означає, що воно як система є не просто сумою складових (підсистем і елементів), а їх діалектичною єдністю, тобто взаємопов'язаним і взаємообумовленим цілим, що має в результаті взаємодії інші якості, ніж його складові – підсистеми і елементи.

Підсистема – це складова системи, що має свою специфіку, і саме тому її можна розглядати як самостійну систему зі складовими елементами, що її утворюють.

Елементи підсистеми, взаємодіючи з системою, іншими підсистемами і між собою, виступають інтегрованими факторами, що формують певні сприятливі або несприятливі умови для внутрішнього середовища і впливають на досягнення місії і цілей підприємства.

Отже, підприємство є системою, що теж складається з **підсистем**: виробництво, збут, фінанси, маркетинг та ін.

Підсистема виробництво, в свою чергу, включає **елементи**: потужність, обладнання, технології, постачання, організація виробництва, якість, підрозділи тощо.

Виділення в складі системи підсистем і елементів називають **декомпозицією** системи [5].

Декомпозиція системи **залежить**:

а) від типу системи (сільськогосподарське підприємство, переробне підприємство, сервісне підприємство і т. ін.);

б) від мети діагностики (для формулювання місії і цілей підприємства, для оцінки конкурентоспроможності тощо);

в) від методики аналізу тощо.

Загальні **критерії декомпозиції підсистем:**

- суттєвий вплив на цілі і кінцеві результати системи;
- відображення інтегрованого впливу своїх елементів;
- зв'язок із загальносистемними характеристиками, які мають вплив на досягнення цілей за допомогою усієї системи;
- необхідність створення підсистем за тими ознаками, що чітко проявляють функціональний зв'язок між підсистемами і системою в цілому;
- функції підсистеми реалізуються лише через взаємодію з іншими підсистемами і елементами.

Загальні **критерії декомпозиції елементів:**

- наявність структуротворчих властивостей у підсистемі (наприклад, елемент «потужність підприємства» є складовою підсистеми «виробництво» і, в свою чергу, поділяється на елементи нижчого рівня: потужності основного виробництва, потужності допоміжного і обслуговуючих виробництв тощо);
- наявність властивостей, які використовуються для характеристики підсистеми і є умовою для зарахування елементу до підсистеми (наприклад, для елементу потужність такими властивостями можна вважати рівень і ступінь використання, нестачу чи резерви потужності тощо);
- підпорядкування їх умовам функціонування підсистеми і зміна у процесі її розвитку або внаслідок управлінського впливу;
- конкретна форма існування визначається цілями системи і підсистеми, тобто її ознакою є структурна автономність;
- функція елементу реалізується виключно через взаємодію з іншими елементами та підсистемами;
- залежність взаємодії з іншими елементами і підсистемами від ступеня упорядкованості взаємозв'язків між ними.

Результатом діагностики внутрішнього стану підприємства мають стати уявлення про його *сильні і слабкі сторони*, його потенціал.

Сильні сторони є базою підприємства для конкурентної боротьби, для розробки і реалізації стратегії. Їх слід зміцнювати.

Слабких же сторін потрібно рішуче позбуватись. Сильні і слабкі сторони виявляють при порівнянні з підприємствами-конкурентами.

3.2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей

Джерела вихідних даних

З метою проведення діагностики підприємства користуються наступними основними джерелами вихідних даних:

- статут підприємства;
- штатний розпис;
- дані про виробничу структуру;
- дані про організаційну структуру управління;

- всі види планів підприємства і підрозділів (стратегічні, середньострокові, оперативні – квартальні, місячні, декадні, тижневі, добові);
- всі види звітності підприємства і підрозділів (оперативна, статистична, одаткова тощо);
- Діючі інвестиційні та інші проекти;
- Документація вищестоящих органів та вихідна документація;
- Фіксовані накази і розпорядження керівників підприємства, рішення його органів;
- Нормативні документи, закони, підзаконні акти та інші документи, що регламентують діяльність даного підприємства (положення про підприємство і підрозділи, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, правила, процедури, норми і нормативи, схема документообороту, карти, діаграми та інші документи);
- Схеми інформаційних потоків;
- Первинні бухгалтерські документи і реєстри;
- Матеріали ревізій, перевірок;
- Матеріали власних спостережень (опитування, анкетування, фотографування тощо).

Способи діагностики.

Оскільки внутрішнє середовище є системою, його аналіз теж проводять системно. Адже система – не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості, ніж складові елементи.

Отже, якщо елементи аналізувати окремо, можна прийти до непривильних висновків.

Звідси **способи системного аналізу** наступні [3]:

1. **Цільовий аналіз** – системний аналіз з точки зору цілей підприємства за допомогою побудованого „дерева цілей».

2. **Функціональний аналіз** – системний аналіз з точки зору виконуваних робіт, заходів, функцій за допомогою „дерева робіт (функцій)».

3. **Функціонально-цільовий аналіз** – системний аналіз одночасно як завдань (цілей), так і заходів (функцій) щодо їх виконання (досягнення) за допомогою побудовано-го змішаного графіка.

4. **Проблемний аналіз** – системний аналіз з точки зору основних проблем, кожна з яких аналізується і подається в такій послідовності: проблема → цілі її розв’язання → функції, заходи, яких слід вжити для розв’язання проб-леми даного рівня і одночасно для

розв’язання проб-леми вищого (пріоритетного) рівня на „дереві проблем».

Користуватись можна будь-яким із наведених способів, залежно від ситуації. Але при цьому слід пам’ятати, що складні функції і цілі необхідно **декомпонувати** (виділити, розкласти) на складові за певними правилами.

Декомпозицію проводять доти, доки цілі і функції на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом вимогам:

- виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна доручити конкретному структурному підрозділу підприємства або виконавцю;

- ступінь виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна виміряти за допомогою певного показника (критерію).

Як **приклад**, покажемо основні варіанти декомпозиції складного завдання (цілі, функції) при **функціонально-цільовому аналізі**.

Такими варіантами можуть бути наступні [3].

1. Декомпозиція з точки зору **об'єкта** управління відповідно до виробничого процесу підприємства:

- за рівнями в організаційній структурі підприємства (об'єднання – завод – цех – дільниця – бригада – робоче місце);

- за ресурсами (земля, основні засоби, оборотні засоби, трудовий потенціал, енергія тощо);

- за етапами виробничого циклу (заготівлі і постачання – виробництво – складування – реалізація);

- за типом виробництва (масове – серійне – індивідуальне);

- за етапами життєвого циклу товару (розробка і вихід на ринок – розвиток – зрілість – насичення і спад);

- за етапами життєвого циклу підрозділів підприємства (створення – ріст, розширення – зрілість – спад – реорганізація або стабілізація чи банкрутство);

- за варіантами заходів по досягненню цілей підприємства (зниження витрат по статтях, зростання якості і т.д.);

- за послідовністю заходів по досягненню цілей (закладення якісних характеристик при проектуванні – формування яко-сті в процесі виробництва – підвищення якості засобами пакування тощо).

2. Декомпозиція з точки зору **суб'єкта** управління:

а) відповідно до етапів циклу управління:

визначення цілей управління;

- проектування чи нормування;

- планування;

організація виконання;

- стимулювання;

- облік;

- звітність;

- контроль;

- аналіз;

- регулювання;

б) відповідно до етапів економічного циклу:

- встановлення відхилень від нормативних показників;

- удосконалення нормативних показників;
- коректування виробництва;
- в) відповідно до рівнів суб'єктів управління:
 - виробничо-диспетчерський відділ об'єднання;
 - виробничо-диспетчерський відділ заводу;
 - виробничо-диспетчерський відділ цеху тощо.

Можливі і інші варіанти декомпозиції і відповідно діагностики внутрішнього стану підприємства.

Правило системності.

Надзвичайно важливим напрямом аналізу внутрішнього середовища є *перевірка системності показників* виконання певних функцій чи досягнення цілей. Йдеться про безумовне дотримання правила, згідно з яким показники оцінки виконання певних функцій чи цілей нижчого рівня слід визначати чи змінювати таким чином, щоб вони сприяли виконанню функцій і досягненню цілей більш пріоритетного, вищого рівня.

Наприклад, якщо довести цілі виробничим цехам у певних сумах валового виробництва, транспортному цеху – у тонно-кілометрах, будівельному підрозділу – в сумі капіталовкладень то виконання і навіть перевиконання таких цілей не завжди приведуть до реалізації цілі вищого порядку – високих прибутків і міцного фінансового стану - оскільки є затратними.

Вибір способів аналізу.

При аналізі результатів діагностики треба мати на увазі, що:

- а) для виявлення та ***оцінки проблеми*** використовують, як правило, функціонально-цільовий аналіз;
- б) для пошуку ***шляхів розв'язання*** проблеми – причинно-наслідковий аналіз.

Методи і прийоми аналізу.

В цілому для діагностики і аналізу внутрішнього середовища підприємства застосовують всі відомі ***методи*** економічних досліджень: статистично-економічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, балансовий;

прийоми: статистичне спостереження, групування, порівняння, розрахунку середніх, відносних величин та індексів, виділення головної ланки, зважування, аналогії, евристичний, графічний, використання нормативів, індукції і дедукції, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, системно-структурний прийом, прийоми формалізації, моделювання, програмування, прогнозування тощо [4].

Крім того, застосовують ***специфічні методи*** і методологічні концепції функціонального аналізу: концепцію життєвого циклу товару, криву досвіду, модель «продукт-ринок», концепцію сегментації ринку, економії на масштабах, цінову модель капітальних активів, операційного та фінансового важелів і т.д.

Зрештою, успіх функціонального аналізу буде залежати від глибини знань, отриманих при освоєнні **курсів** економіко-математичних методів, економетрії, статистики, аналізу, економіки, організації і планування підприємства, маркетингу, менеджменту, фінансів та інших економічних дисциплін.

Результати аналізу.

Результатом аналізу внутрішнього середовища має стати усвідомлення **стратегічних проблем і слабких сторін** підприємства. При цьому слід мати на увазі, що дані поняття не тотожні.

Слабкі сторони підприємства означають невідповідність його внутрішнього середовища конкурентному середовищу. Тобто слабкість підприємства визначається в порівнянні з конкурентами.

Стратегічні проблеми підприємства означають невідповідність між його цілями і дійсним станом справ в усіх сферах, включаючи і слабкі сторони. Тобто поняття «стратегічні проблеми» значно ширше ніж „слабкі сторони». Отже, комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає, поряд з виявленням слабких сторін, діагностику стратегічних проблем в цілому, встановлення їх причин і можливостей розв'язання. Найбільш повну схему такого **аналізу стратегічних проблем** запропонував японський консультант Р.Омае.

Розв'язання стратегічних проблем і забезпечення таким чином стратегічних цілей та конкурентних переваг лімітується наявністю стратегічних ресурсів підприємства. Тобто їх діагностика займає центральне місце у вивченні внутрішнього середовища.

Стратегічні ресурси – це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема, його цілі.

До стратегічних ресурсів, **отже, відносять**: кадрові, фінансові, технічні, технологічні, організаційні, управлінські, інформаційні та засоби виробництва (фізичні активи) і виробничі відносини.

Стратегічні ресурси поділяють на матеріальні і нематеріальні. **Матеріальні** – це фізичні та фінансові активи, що відображаються в активі балансу підприємства (основні засоби, запаси, грошові кошти тощо). Всі інші – **нематеріальні** ресурси, які, по-суті, є якісною характеристикою стратегічного ресурсного потенціалу: техніко-технологічний рівень виробництва, кадровий потенціал, інноваційний та організаційно-інформаційний потенціал, навіть такі поняття як ноу-хау, торгова марка, імідж тощо.

Використовуючи найрізноманітніші методи економічних досліджень, глибоко аналізують згадані стратегічні ресурси на предмет їх відповідності стратегічним цілям і стратегії, що пропонується.

3.3. Оцінка середовища підприємства в цілому. SWOT-аналіз

Оцінивши елементи -фактори макро- мікро- і внутрішнього середовища окремо, проводять їх спільну оцінку. Для цього доцільно спочатку встановити градацію впливу на підприємство виявлених в процесі попереднього аналізу можливостей і загроз та сильних і слабких сторін. З цією метою можна скористатись методом складання профілю середовища.

Метод складання профілю середовища

За допомогою даного методу експертним шляхом оцінюють відносну значущість для підприємства кожного окремого фактора середовища. Оцінка проводиться у спеціальній таблиці (табл. 3.2.) [3].

Кожному із факторів в розрізі всіх трьох середовищ (перша графа) експерти дають оцінку за певною шкалою (у графах АБВГ). А саме:

Графа А – «Важливість для галузі»: велика – 3; середня – 2; слабка – 1.

Графа Б – «Вплив на підприємство»: відчутний – 3; середній – 2; слабкий – 1; відсутній – (-).

Графа В – «Спрямованість впливу»: позитивний – (+); негативний – (-).

Графа Г – «Ступінь значущості фактора для підприємства» – це добуток експертних оцінок АБВ. Він, цей добуток, власне і є інтегральною оцінкою сту -

пеня важливості кожного фактора для даного підприємства.

Тобто за графою „Г» можна всі фактори в розрізі середовищ ранжувати за значущістю для підприємства – від найбільш до найменш значущого.

Таблиця 3.2
Складання і оцінка профілю середовища підприємства

Середовища і їх фактори	Оцінка за шкалою			Ступінь значущості фактора для підприємства
	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу (+ -)	
	А	Б	В	Г
I. Макросередовище 1.1. Ріст ВВП, а отже і попиту 1.2. Низька правова урегульованість виробництва 1.3. Погіршення демографічної ситуації і т.д. II. Мікросередовище 2.1. Постачальники енергоносіїв підвищили тарифи 2.2. Зниження цін на худобу 2.3. Можливий ріст чисельності міні-цехів і т.д. III. Внутрішнє середовище 3.1. Застаріле обладнання 3.2. Зростання фінансової стабільності 3.3. Низький рівень кадрового потенціалу і т.д.				

Склавши, таким чином, профіль середовища, зробивши градацію факторів по значущості для підприємства, можна відібрати найсуттєвіші для нього можливості і загрози зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони внутрішнього. Тобто отримати результати аналізу макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства в цілому (табл. 3.3.) [4]. Використовується для цього графа «Г» попередньої таблиці.

Таблиця 3.3

Результати аналізу середовища підприємства (найбільш значущі для нього можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, відповідно до профілю його середовища)

Можливості	Сильні сторони
Загрози	Слабкі сторони

Використання матриці Дж. Вільсона для відбору впливових чинників середовища підприємства.

Відбір найбільш впливових чинників середовища можна також провести іншим способом – за допомогою матриці Дж. Вільсона (табл. 3.4.) [4].

Таблиця 3.4

Оцінка впливу чинників середовища на підприємство (за Дж. Вільсоном)

Вплив чинника на підприємство	Ймовірність посилення впливу чинника на підприємство:		
	висока	середня	низька
Високий	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Чинники середовища, що попали на поля матриці ВВ, СВ, і ВС, вважаються суттєвими і їх в першу чергу враховують при розробці стратегії. Не можна ігнорувати і чинниками на полях НВ, СС, і ВН.

SWOT-аналіз середовища підприємства

Відбором найсуттєвіших для підприємства можливостей, загроз, сильних і слабких сторін (табл. 3.3) аналіз середовища не завершується. Оскільки середовище є системою, то наступним кроком буде визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами.

З метою встановлення таких зв'язків, формують SWOT-матрицю (табл. 3.5.) і виконують SWOT-аналіз, який є складовою стратегічного аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

SWOT – це початкові літери англійських слів, ідентичних українським - сила, слабкість, можливості, загрози.

Таблиця 3.5
SWOT-матриця

	Можливості 1. 3. 2. 4.	Загрози 1. 3. 2. 4.
Сильні сторони 1. 3. 2. 4.	Поле 1. Сила і можливості	Поле 2. Сила і загрози
Слабкі сторони 1. 3. 2. 4.	Поле 3. Слабкість та можливості	Поле 4. Слабкість та загрози

SWOT-аналіз – широке поняття. Він починається із виявлення та відбору найсуттєвіших, найвпливовіших можливостей і загроз, зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. Встановлення зв'язків між ними – заключний, дуже важливий, етап SWOT-аналізу. На кожному з чотирьох полів SWOT-матриці (табл. 3.5.) розглядають всі можливі парні комбінації між сильними, слабкими сторонами підприємства, його можливостями і загрозами. Наприклад, формуючи поле №1 SWOT-матриці, Почергово співставляють сильну сторону підприємства №1 з можливостями зовнішнього середовища №№1.2.3.4; аналогічно співставляють з даними чотирма можливостями сильну сторону №2 потім №№3 і 4. (Відібраних чинників може бути значно більше ніж по чотири, як це показано на матриці). В результаті, на полі №1 відбираються сильні сторони підприємства, які найбільш повно можна використати для реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища і сформулювати певну стратегію.

Приміром, зростання сукупного попиту населення країни в поєднанні з низькою собівартістю продукції м'ясокомбінату може спричинитися до вибору ним стратегії зростання (при сприятливих для цього інших чинниках).

Аналогічним чином формують і інші поля матриці. На полі № 2 вишукують способи нейтралізації загроз сильними сторонами підприємства. На полі № 3, відповідно, - способи мінімізації слабких сторін підприємства, використовуючи сприятливі можливості його зовнішнього середовища. І, нарешті, на полі № 4 вишукують способи мінімізації впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища на розвиток підприємства в стратегічному періоді.

Матеріали SWOT-аналізу за SWOT-матрицею використовуються для стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства. При цьому зважають на дві суттєві обставини.

По-перше, можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: заздалегідь помічена загроза може стати для підприємства перевагою, якщо її не усунули конкуренти і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент. По-друге, при проведенні SWOT-аналізу, використовується інформація, отримана переважно методом експертних оцінок, застосування якого може дати суттєві похибки.

Література: [3-5]

ТЕМА 4

ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Місія підприємства

4.2. Цілі підприємства, їх класифікація та ранжування

4.1. Місія підприємства

Після діагностики, аналізу та прогнозування змін середовища підприємства приступають до наступного етапу розробки стратегії: визначають головні орієнтири його діяльності – місію і цілі. Іноді формування місії та цілей передуює аналізу середовища. Це має місце в тих випадках, коли підприємство щойно створене з певними цілями і місією або ж сам факт існування підприємства передбачає певну місію і цілі, які впливають з причини його появи.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Необхідність формування місії

Необхідність формування місії викликається наступним. В ринковому середовищі підприємство має постійно заявляти про себе, формувати, насамперед у клієнтів, заінтересованість, певний імідж. З другого боку, воно повинно об'єднати дії персоналу в обраному напрямку, консолідувати трудовий колектив. І в першому, і в другому випадках напрошується висновок про необхідність оголошення конкретних цілей підприємства. Однак цього робити не можна з огляду на конкурентів.

Йдеться про виробничо-комерційну таємницю фірми. Тому і формують місію підприємства, яка в загальному відображає цілі, не розкриваючи згадану таємницю.

Принципи формування місії

Саме тому, виходячи з необхідності місії, головними принципами її формування на підприємстві є [7]:

1. Стислість і декларативність формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом). В ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.

2. Зовнішня переважно спрямованість, в першу чергу на потенційного споживача.

Параметри змісту місії

В цілому ж, зміст місії може включати наступні параметри:

- опис, (характеристика) товарів і послуг, які пропонуватиме підприємство;

- характеристику ринків – визначення основних споживачів, на яких розрахована продукція підприємства;

- основні цілі підприємства, подані через певні якісні характеристики, зокрема, в термінах: порівняння, зростання, згортання, стабілізації тощо;

- декларативну характеристику технологій та інновацій в термінах: найпрогресивніші інноваційні технології, найновіші досягнення науки тощо;

- філософію підприємства – основні погляди і цінності, що визнаються всіма членами трудового колективу і які є основою мотивації дій даного колективу;

- внутрішню концепцію підприємства, тобто враження про себе: конкурентоспроможність продукції і підприємства, свої сильні сторони тощо;

- зовнішню концепцію підприємства, її імідж – проголошення відповідальності перед споживачами, регіоном, суспільством.

Фактори, що впливають на формулювання місії і є її джерелами наступні (за Котлером) [8]:

1. Стан середовища підприємства.

2. Ресурси підприємства.

3. Історія підприємства, за час якої сформувалась його філософія.

4. Стил ь діяльності власників і менеджерів.

5. Специфічні особливості підприємства.

Крім запропонованих Ф. Котлером, до факторів місії варто, на наш погляд, також віднести:

6. Інтереси: а) власників, б) колективу, в) менеджерів, г) споживачів, д) конкурентів, е) стейкхолдерів, є) влади, ж) громадськості.

7. Основоположні внутрішні правила дій всього колективу (часто неписані, сформовані роками):

а) принципи підприємства – довготривалі, незмінні, об'єктивні залежності і вимоги: до продукції і ринку, до управління (прийняття рішень, контроль, мотивація, оцінка досягнень тощо), до співробітників (творче мислення, самостійність, мотиви, відповідальність, оцінка т.д.), до зовнішнього середовища (до споживачів, конкурентів, поставників, стейкхолдерів, місцевої влади, держави);

б) етика підприємства – мораль ділових відносин на основі совісті бізнесмена, дотримання таких етичних цінностей як відмова від обману, чесна поведінка з усіма учасниками ринку, повага до них, дотримання слова, довіра тощо.

Принципи і етика – фундаментальні джерела місії;

в) основні ціннісні орієнтації – внутрішні спонуки, внутрішня мотивація діяльності членів колективу: теоретичні (істина, знання, раціональне мислення); економічні (прибутковість, корисність,

практичність); політичні (влада, визнання, інтереси); соціальні (безконфліктність); естетичні (гармонія); релігійні тощо;

г) культура підприємства – сукупність типових для підприємства принципів, цінностей, етичних норм, ідей, які формують його імідж (репутацію, марку). Культура проявляється: в поведінці підприємства (єдиних принципах поведінки всіх працівників), в комунікаціях підприємства (стилі і способах передачі інформації тощо), в засобах наочного представлення (фірмовий знак, оформлення, дизайн продукції, тара і ін.

Значення місії

Місія має суттєве значення. Вона, зокрема, є базою [5]:

- для розробки і узгодження цілей;
- для розробки всієї системи планів на підприємстві;
- для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку;
- для відносин із зовнішніми учасниками ринку.

4.2. Цілі підприємства, їх класифікація та ранжування

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Значення цілей

Значення цілей важко переоцінити. За свідченням Ансоффа, в США 98 % всіх невдач в бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Враховуючи разючу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидна.

Функції цілей

Важливість цілей визначається функціями, які вони виконують:

- критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей. Різниця між ними в наступному (табл. 4.1).

Таблиця 4.1.
Різниця між місією і цілями підприємства

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

Оскільки цілей у підприємства багато, до того ж вони різноманітні, виникає необхідність в їх класифікації (табл. 4.2) [5].

Таблиця 4.2
Класифікація цілей підприємства

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

Крім місії і цілей є ще одне поняття, яке характеризує кінцевий стан підприємства, виступає могутнім мобілізуючим началом всього колективу – мета підприємства.

Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства на досягнення якого направлені всі інші цілі.

Цілі встановлюються в усіх сферах діяльності підприємства: щодо позиції на ринку, по обсягах виробництва і асортименту, по доходах і рентабельності, по фінансах, по інноваціях, по постачальниках, клієнтах, стейкхолдерах, по збуту, по виробничих і трудових ресурсах, по менеджменту, маркетингу, по організації виробництва і оплаті праці, у соціальній сфері тощо.

Приклади формулювання цілей:

- досягти лідируючого положення в галузі шляхом збільшення частки ринку до __% (така ціль може виступати метою);
- забезпечити випуск наступних товарів в наступних обсягах __
- досягти наступних показників якості __;
- вийти на наступні нові ринки до наступних дат __;
- знизити витрати на одиницю продукції на __;
- освоїти такі нові види товарів і послуг __;
- і так далі.

Вимоги до формування цілей

Цілі мають бути [6]:

1. Науково-обґрунтованими;
2. Конкретними (виражати конкретні цифри і факти);
3. Реальними, досяжними (нереальні приводять до демотивації виконавців);
4. Такими, що не суперечать законам країни, підзаконним актам та іншим офіційним регулятивним документам;
5. Зрозумілі виконавцям (в такому разі вони будуть проявляти ініціативу);
6. Вимірюваними (щоб можна було оцінити виконання);
7. Гнучкими (корегуватись залежно від змін середовища);
8. Адекватними зовнішньому і внутрішньому середовищу;
9. Сумісними, взаємопогодженими (щоб не суперечили одна одній, крім того, щоб з місії випливали довгострокові, а з неї - короткострокові цілі);
10. Коректними (сформульованими економічно грамотно, відповідали дійсності);
11. Прийнятними (щоб по можливості максимально влаштовували всіх: і об'єктів, і суб'єктів впливу);
12. Деталізованими по структурних підрозділах і функціональних службах підприємства;
13. Однозначні для сприйняття, чіткі.

Етапи процесу формування, змін і досягнення цілей

1. Аналіз тенденцій середовища і пошук цілей.

2. Вибір і встановлення цілей для підприємства в цілому та аналіз їх реалізуємості і відповідності іншим вимогам.

3. Побудова ієрархії цілей (дерева цілей).

4. Перегляд і уточнення цілей в процесі реалізації стратегії:

а) корегування відповідно до змін середовища (тобто цілі набувають ситуаційного характеру);

б) спосіб перегляду: на базі довгострокових формуються короткострокові цілі; при досягненні короткострокових, коригуються чи переглядаються довгострокові з урахуванням змін середовища. Внаслідок, початкові довгострокові цілі, як правило, повністю не досягаються, оскільки регулярно змінюються в ході виконання короткотермінових і змін середовища.

З метою узгодження цілей, доведення до різного рівня виконавців і забезпечення виконання, особливу увагу слід приділити такому важливому етапу їх формування як побудова ієрархії (дерева) цілей.

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця. Тобто йдеться про рангування, декомпозицію цілей.

Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії таке:

а) цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і більший часовий інтервал для досягнення;

б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня. В цілому, якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить внесок у досягнення цілей підприємства в цілому.

Ієрархія, рангування проводяться за допомогою декомпозиції цілей, яка вимагає побудови « дерева цілей ».

Побудова дерева цілей

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Схема побудови «дерева цілей» підприємства показана на рис. 4.1.

Вимоги до побудови «дерева цілей» наступні [7]:

а) на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися в строки виконання цілей вищого рівня;

б) відсутність суперечностей між цілями що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей»;

в) декомпозиція місії і мети на всіх рівнях повинна проводитись за одним і тим же методологічним підходом;

г) цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

Одним з найважливіших вимог до побудови «дерева цілей», що забезпечує найвищу результативність їх досягнення, є забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних. Схему зв'язків і узгодженості цілей показано на рис. 4.2.

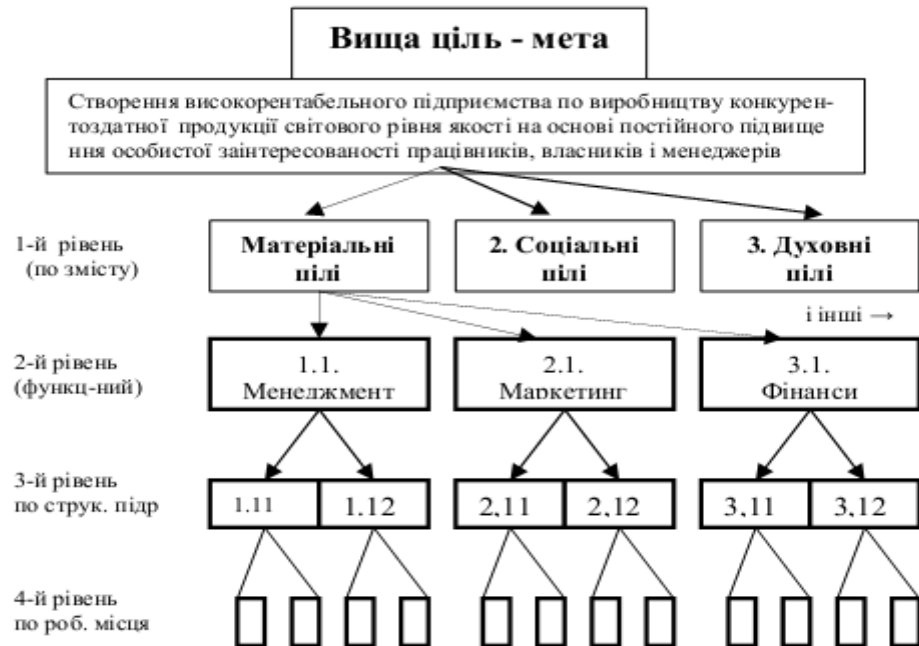


Рис . 4.1 - Дерево цілей підприємства

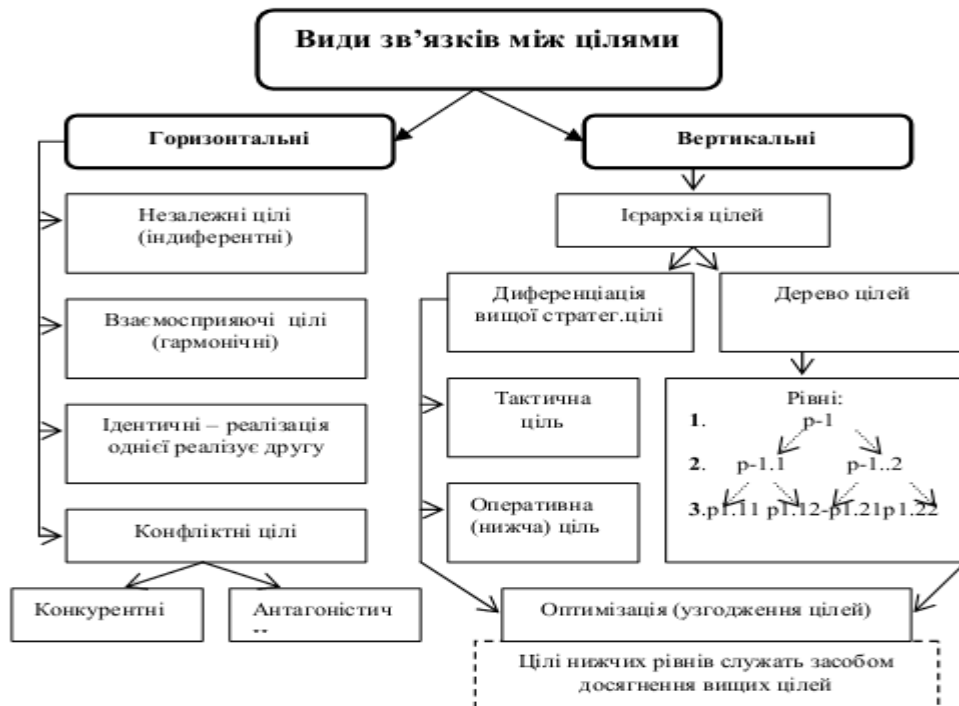


Рис . 4.2 - Схема зв'язків і узгодженості цілей

Дерево цілей можна побудувати і за методом забезпечення необхідних умов для досягнення мети. Спочатку, як і на попередній схемі подається головна мета. Нижче – цілі першого рівня або головні умови досягнення мети: економічні, матеріально-технічні, організаційні, соціальні тощо. Ще нижче йдуть цілі другого рівня або заходи (роботи) по забезпеченню умов, зазначених на першому рівні. Дальше подаються цілі - заходи третього рівня, які створюють сприятливі умови для виконання цілей другого рівня і т.д.

Примірна схема узгодження і коректування цілей та розв'язання їх конфлікту зображена на рис. 4.3.



Цілі підприємства не бувають незмінними. Зміна середовища, неточна його оцінка при формуванні цілей, порушення вимог їх формування, виявлена практикою невірна постановка окремих цілей, закладений при формуванні чи породжений зміною середовища конфлікт цілей – все це вимагає постійного перегляду цілей, розв'язання їх конфлікту. При цьому, слід підкреслити, що перегляду і уточненню підлягають не всі цілі відразу. Частковий же перегляд і уточнення називають корегуванням цілей.

Література: [3-5].

ТЕМА 5

КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1. *Поняття про корпоративну стратегію підприємства*
- 5.2. *Поняття про стратегічний аналіз і його методи*
- 5.3. *Портфельна стратегія і портфельний аналіз*

5.1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності формується його вищим керівництвом і передбачати основні завдання:

- а) формувати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною (див. 1.3). Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Базові корпоративні стратегії

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набирає одного з наступних типів базових стратегій:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія, побудована на комбінаціях перерахованих стратегій (в мультибізнесовому підприємстві) [5].

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція

підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Способи здійснення стратегії зростання:

- **поглинання** конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- **злиття** – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;
- **створення спільного підприємства** (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, отже, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

стратегія розвороту – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

Стратегічні альтернативи

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного

розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія (табл. 5.1.) [7].

Таблиця 5.1
Стратегічні альтернативи

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	1.1 Інтенсифікація 1.2 Диверсифікація 1.3 Інтеграція 1.4 Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого зростання)	2.1 Економія витрат, збирання «врожаю» 2.2 Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3 Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Виживання (скорочення)	3.1 Організаційна санація 3.2 Економічна і фінансова санація 3.3 Маркетингова санація 3.4 Соціальна санація 3.5 Ліквідація бізнесу

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Слід відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть «перехресчуватись». І все-таки кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при якому по кожному із заходів і в цілому по кожному напрямку доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до стратегії зростання можуть передбачати наступне (рис. 5.1) [6].

Стратегічна альтернатива «інтенсифікація» передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також

розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

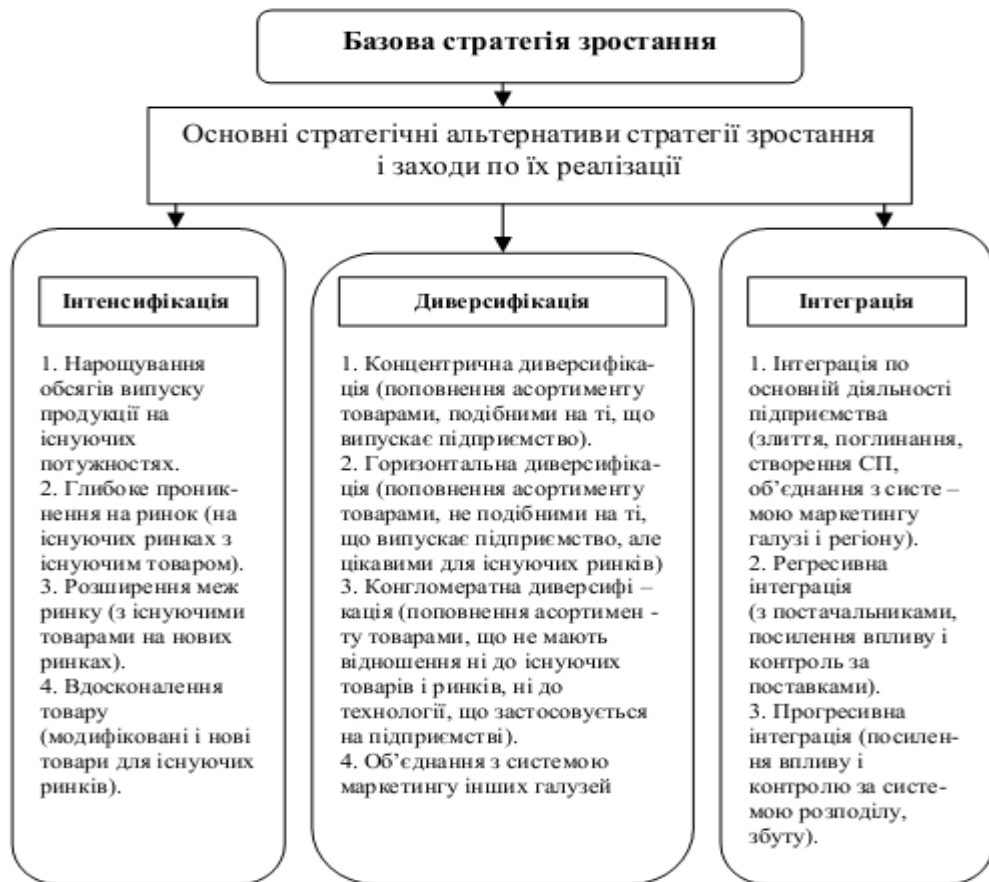


Рис.5.1 – Заходи по реалізації стратегічних альтернатив, що входять до стратегії зростання [7]

Стратегічна альтернатива «інтеграція» передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно інтеграційні стратегії можуть набирати наступні види:

«інтеграція назад» полягає у посиленні контролю за вхідними каналами (забезпечення ресурсами);

«інтеграція вперед» передбачає посилення контролю над вихідними каналами (збут товару);

«інтеграція по горизонталі» дозволяє здійснювати контроль над конкурентами.

Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної стратегії стабілізації передбачають наступне.

Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентноздатності підприємства. «Збирання врожаю» означає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування даного бізнесу і пожинання плодів колишніх капіталовкладень (віддача інвестицій).

Постійна адаптація до зовнішнього середовища, як стратегічна альтернатива, передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, направлені на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога триваліший період.

Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу, як стратегічна альтернатива, направлена на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі. При реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива достатньо важлива з огляду на майбутнє зростання.

Альтернативи базової корпоративної стратегії виживання (скорочення) означають наступне [4].

Організаційна санація передбачає:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління;
- зміну організаційно - правової форми підприємства;
- участь підприємства у різноманітних об'єднаннях і т.д.

Економічна і фінансова санація передбачає:

- продаж лишнього майна, перш за все «неліквідів», залежалих запасів;

- нормалізацію дебіторської і кредиторської заборгованості;
- інші заходи по відновленню власних оборотних засобів і підвищенню ефективності їх використання.

Маркетингова санація передбачає:

- проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових «ніш» нових ринків збуту;
- реорганізацію служби маркетингу і активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

Соціальна санація передбачає:

передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;

комерціалізацію соціально-комунальної сфери;

заходи по соціальному захисту персоналу підприємства.

Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, з направленням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що залишився.

На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.

5.2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план підприємства. Стратегічний аналіз означає по суті формування стратегічного плану підприємства.

Стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства називають портфельним аналізом.

Інструменти стратегічного аналізу (планування) [4]:

1. Формальні (стандартні) моделі. У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти певне формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

В цьому аспекті методи і моделі являють собою в певній мірі синоніми. До формальних моделей можна віднести матричні методи, що становлять окрему тему для вивчення.

2. Самостійний творчий аналіз (планування) з використанням відомих традиційних методів і прийомів економічного аналізу серед яких:

А) Статистично-економічний метод. Прийоми: а) статистичне спостереження – для збору цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо; б) прийоми економічного групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо – для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін, інтенсивності явищ.

Б) Розрахунково-конструктивний метод. Прийоми: а) виділення головної ланки; б) зважування; в) аналогії; г) евристичний; д)

застосування нормативів – для виділення головних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проектів.

В) Абстрактно-логічний метод. Прийоми: а) індукції і дедукції; б) аналізу і синтезу; в) порівняння; г) системно-структурний; д) формалізації і моделювання; е) програмування і прогнозування – для розробки графічних і інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм.

Г) Монографічний метод – для детального дослідження і опису окремого типового або передового підрозділу об'єкту).

Д) Економіко-математичні методи, зокрема, симплекс-метод – для оптимізації об'єкта дослідження і максимізації прибутку; кореляційно-дисперсний аналіз – для встановлення взаємозалежностей складових об'єкта, виявлення чинників і рівня їх впливу.

Для стратегічного аналізу найчастіше використовуються методи:

- розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний і інші;
- графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;
- економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;
- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв, т.д.

3. Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу, які, до речі, широко використовуються за рубежом, наступні: а) метод розриву; б) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ); в) крива досвіду; г) модель «продукт-ринок», д) матричні методи портфельного аналізу (БКГ, «Мак-Кінсі», АДЛ) та інші. Більшість із них стануть предметом вивчення в даній і наступних темах.

Етапи стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз проводиться, як правило, у два етапи:

1. Набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує середовище і встановлення розриву між ними.

2. Визначення альтернативних варіантів стратегічного плану (можливих варіантів розвитку).

І етап

Таким чином, на першому етапі стратегічного аналізу встановлюють розрив між стратегічними цілями підприємства і його можливостями, використовуючи, зокрема, один із специфічних методів аналізу - метод розриву.

Метод розриву [7]

Аналіз розриву проводиться в такій послідовності:

- рангуються по строках стратегічні цілі підприємства;

- по цих же строках проставляються реальні можливості підприємства;
- визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства по кожному строку (періоду).
- розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) по заповненню розривів на кожен дату.

Модель аналізу розривів можна зобразити наступним чином (рис. 5.2.).

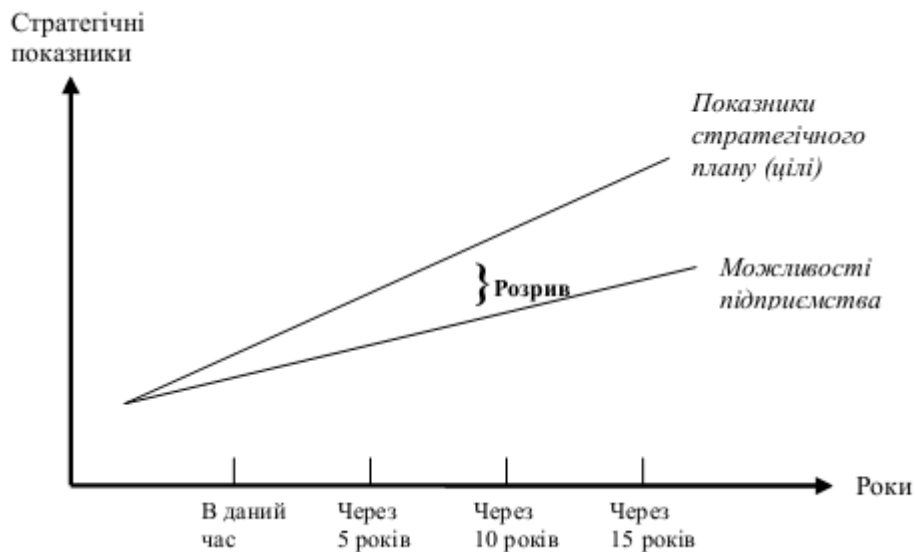


Рис. 5.2 – Графічна модель методу розриву

Метод розриву широко застосовується у зарубіжній практиці. Там його розуміють як організаційне подолання розриву між бажаною і прогнозованою дійсністю. Він з успіхом може застосовуватись і на вітчизняних підприємствах.

II етап

На другому етапі стратегічного аналізу формують альтернативні варіанти стратегічного плану (можливі варіанти розвитку), застосовуючи при цьому відомі (названі вище) специфічні методи стратегічного аналізу.

Крива досвіду (аналіз динаміки витрат) [5]

Криву досвіду (рис. 5.3.) запропонував у 1926 році американський військовослужбовець. Досліджуючи динаміку витрат і обсягів виробництва, він помітив наступну кореляційну залежність: витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво

одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється (рис.5.3).

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних чинників:

а) проявляється ефект економії на масштабах;

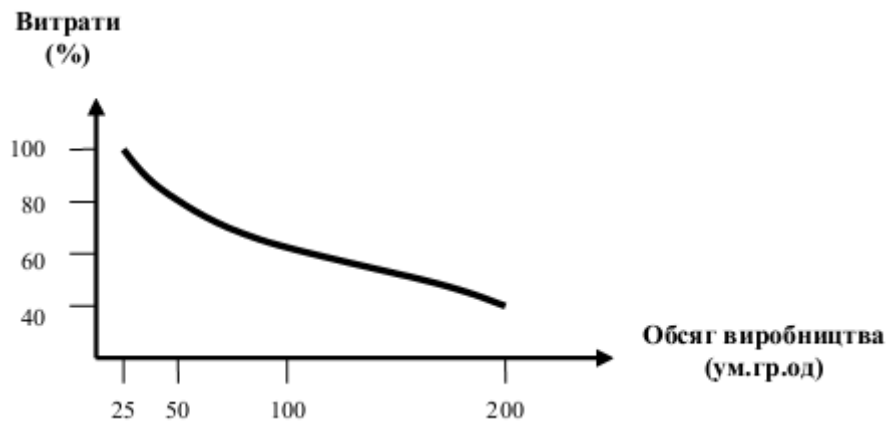


Рис.5.3 – Крива досвіду

в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку) [3]

Дана модель (рис. 5.4) теж враховує лише один чинник діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії (табл. 5.2).

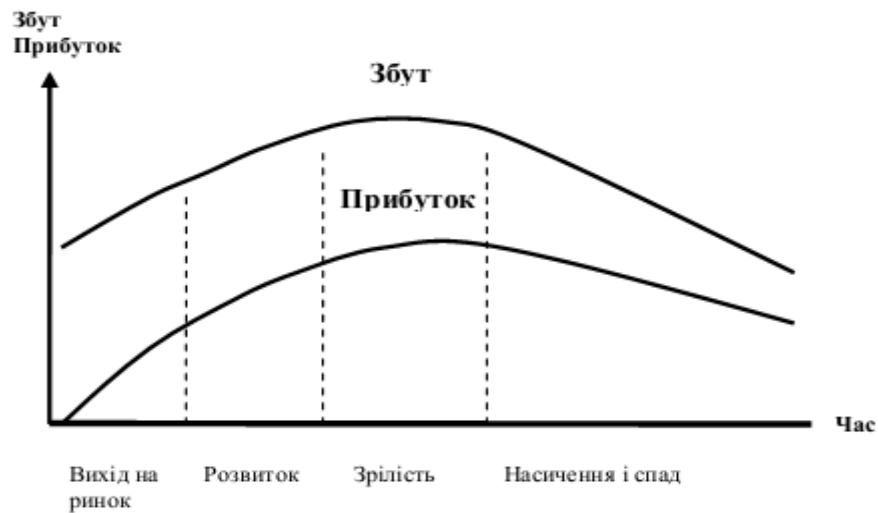


Рис.5.4 – Модель життєвого циклу товару на ринку

Таблиця 5.2

Стратегії підприємства на різних стадіях ЖЦТ на ринку

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції і обсяги:		Стратегії
	збуту	прибутку	
I фаза – Зародження і вихід на ринок	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза – Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза – Зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза – Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Отже, мета моделі життєвого циклу товару на ринку – визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому.

Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Концепція ЖЦТ переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Моделі кривої досвіду і ЖЦТ є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємства.

Модель «продукт - ринок»

Запропонував означену модель А.Стейнер у 1975 році. Це по суті матриця, яка допомагає визначити ступінь ризику чи відповідно ймовірність успіху за певних поєднань дії уже двох факторів – ринку і

продукту. Причому враховується стан ринків і товарів, які при цьому ділять на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові.

Модель «продукт – ринок» являє собою матрицю за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів – ринку і продукту (табл. 5.3).

Таблиця 5.3
Матриця «продукт-ринок»

Ринок	Продукт (товар)					
	Існуючий		Новий, пов'язаний з існуючим		Зовсім новий	
	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик
Існуючий	90 %	Низький	60 %	Середній	30 %	Високий
Новий, пов'язаний існуючим	60 %	Середній	40 %	Високий	20 %	Дуже високий
Зовсім новий	30 %	Високий	20 %	Дуже висок.	10 %	Вкрай високий

Модель використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство. Може також застосовуватись при формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між стратегічними областями бізнесу (СОБ).

5.3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

За Ансоффом портфельна стратегія включає в себе чотири компоненти [2]:

І. Перший компонент – географічний вектор росту, який визначає напрямки і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства:

- а) вектор розвитку ринку, орієнтація на його потреби (просування товарів на старі і нові ринки);
- б) вектор розвитку товару (вдосконалення технології і просування поряд з існуючим новим товаром);
- в) географія ринку (регіони чи країни, де планується бізнес).

Якщо врахувати можливості вибору старих чи нових ринків, старих чи нових товарів і регіони чи країни можливого бізнесу то

зрозуміло, що потенційно у підприємства є безліч комбінацій і напрямків зміни стратегічного портфеля.

Приміром, Ансофф лише на комбінації різних видів ринків і товарів запропонував наступну матрицю можливих напрямків розвитку (стратегій) (рис. 5.5):

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<i>Проникнення на ринок</i>	<i>Розвиток товару</i>
Новий	<i>Розвиток ринку</i>	<i>Диверсифікація</i>

Рис.5.5 – Матриця Ансоффа – можливі вектори росту

Можливі стратегії за матрицею Ансоффа наступні [2].

Проникнення на ринок означає, що зростання буде відбуватися в напрямку збільшення частки існуючого товарного ринку.

При виборі стратегії розвиток ринку означає просування на нові ринки.

Напрямок розвиток товару зв'язаний зі створенням нових товарів.

Нарешті, диверсифікація означає оновлення і товарів і ринків підприємства одночасно.

II. Другий компонент портфельної стратегії – конкурентні переваги, яких підприємство буде намагатися досягти у відповідних областях діяльності.

III. Третій компонент портфельної стратегії – синергізм, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства. Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективностей кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

IV. Нарешті четвертим компонентом портфельної стратегії є стратегічна гнучкість портфеля. Вона досягається:

а) диверсифікацією діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися так, щоб неочікувані зміни в одній СОБ не привели до руйнівних наслідків в іншій;

б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливостей, які використовуються у різних СОБ. Бо якщо портфель видів бізнесу будується на спільній виробничій системі, то він менш вразливий від впливу середовища порівняно з тим, який будується на зовсім різних виробничих вимогах для кожного виду діяльності.

До розвитку названих чотирьох компонентів портфельної стратегії потрібно підходити досить уважно. Адже розвиток одного із них переважно приводить до пригнічення решти.

Приміром, максимізація гнучкості (надмірна диверсифікація) дуже можливо може привести до зниження синергізму.

Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатобізнесовими, а з другого – портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства, а також такі суттєві чинники бізнесу як ризик, надходження і розподіл грошей, впровадження нових і ліквідація окремих існуючих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу. Портфель, як ціле, отже, значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан підрозділів останнього.

При здійсненні стратегічного аналізу послуговуються поняттями «стратегічна одиниця бізнесу» та «стратегічна зона господарювання». Названі терміни, як новий спосіб сегментування ділового середовища підприємства, вперше застосувала фірма «General Electric».

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

На вибір стратегічної зони господарювання впливають такі чинники:

- а) майбутні потреби ринку;
- б) технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба;
- в) споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- г) географічний регіон.

Мета портфельного аналізу:

- оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямків діяльності;
- вибір відповідно привабливих СЗГ для кожної СОБ;
- встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;
- ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);
- встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь / виходу з неї;
- визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив;
- скрупульозна оцінка можливостей підприємства за рамками її теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь свого портфеля шляхом: а) диверсифікації; б) інтернаціоналізації; в) того і другого разом.

Мета портфельного аналізу – оцінка можливостей підприємства за його нинішніми рамками – є визначальною.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Напрямки зміни портфеля, що передбачає названа мета, – диверсифікація та інтернаціоналізація – схожі між собою. Основна відмінність полягає в географії регіонів, в яких підприємство шукає нові можливості. Приймавши рішення про інтернаціоналізацію, підприємство зіткнеться зі всіма проблемами диверсифікації, але на додачу до них воно змушене буде вивчити економічний, політичний, соціальний клімат чужої країни і адекватно на нього реагувати.

Проблеми портфельного аналізу

На перший погляд процедура диверсифікації достатньо проста: визначаються всі можливості підприємства, кожної його СОБ, кожна з можливостей тестується на предмет ефективності, а потім найбільш привабливі добавляються до наявного портфеля. Однак, на практиці не все так просто. Є серйозні проблеми.

Найважливішими серед проблем портфельного аналізу можна назвати наступні за (Ансоффом) [2]:

1. Головна проблема в тому, що стратегічні цілі підприємства виписуються не одним, а системою показників. Причому вони, як правило, не порівняльні, мають різні одиниці виміру і, що особливо важливо, суперечливі: оптимізація однієї із них відволікає ресурси від інших. Тому-то ближчі цілі суперечать довгостроковим, а ціль «гнучкість» – і тим, і другим. Розв'язання проблеми – у перетворенні цілей на головні критерії оцінки можливостей підприємства. В ході такої роботи окремі можливості, які в найменшій мірі задовольняють всі цілі, відкидаються. А з тих, що залишилися, незважаючи на їхню

ефективність, продовжують відбір, але вже таких, що забезпечують найбільш збалансований розвиток підприємства.

2. Друга не менш важлива проблема – неповнота інформації про середовище. Йдеться в першу чергу про те, що на час прийняття стратегічних рішень практично неможливо виділити і описати всі загрози і можливості по створенню перспективних товарів і технологій, про потреби ринку. А тому підприємства змушені користуватися агрегованими даними, що характеризують галузь або СЗГ в цілому, а не конкретні варіанти стратегічних рішень. А тому підприємство повинно вибирати такі стратегічні рішення, які визначають майбутні напрямки розвитку товару, ринків, технологій. Там повинен йти пошук нових можливостей. І якщо появляється чергова така можливість то підприємство знову ж таки, повинно постійно, при кожному варіанті диверсифікації звіряти кожен новий проект із вибраним курсом, тобто із цілями підприємства, які стають критеріями диверсифікації.

Але якщо навіть можливості okazуються привабливими з точки зору досягнення цілей підприємства, приймати рішення про диверсифікацію ще рано. Знову ж таки проблема – в неповноті інформації, принаймні по двох параметрах крім згаданої вище відповідності цілям: а) окупності затрат на вхід в галузь і вихід з неї б) можливості синергетичного ефекту.

Затрати на вхід/вихід аж ніяк не можна упускати з уваги при оцінці можливостей диверсифікації. І ось чому:

а) якщо інвестиції на вхід у СЗГ перевищують обсяг ресурсів, виділених підприємством СОБ для реалізації стратегії, то дана можливість диверсифікації неприйнятна;

б) якщо при покупці фірми виявиться, що коефіцієнт Ц/Д (ціна/дохід) в майбутньому знижуватиметься, тобто знижуватимуться доходи в даній СЗГ, то можливість диверсифікації при даній покупній ціні теж неприйнятна;

в) якщо затрати на вхід/вихід невеликі то це також не завжди привід для диверсифікації. Невисокі вхідні бар'єри означають великий рух у даній СЗГ. А тому великому підприємству, якому, як правило, не вистачає гнучкості і здатності до швидкої реакції, входити у таку стратегічну зону ризиковано. І, навпаки, підприємству з малим рухливим капіталом таке середовище привабливе.

Нарешті, слід здобути інформацію, чи матиме підприємство синергетичний ефект від об'єднання керівництва новим стратегічним проектом з менеджментом материнської фірми. Таким чином, оцінивши проблеми портфельного аналізу, можна зробити висновок, що не завжди СЗГ, яка надає працюючим у ній підприємствам чудові можливості, може оказатися привабливою для тих підприємств, які

щойно збираються у неї ввійти. Причини: а) затрати на вхід не відповідають майбутнім доходам підприємства в даній СЗГ, б) плата за вхід перевищує фінансові можливості СОБ, в) низька доходність викуплених акцій знизить доходність підприємства, г) нестабільне конкурентне середовище СЗГ, ввійти в яке і успішно у ньому діяти для великого підприємства не вистачає гнучкості, д) робота в новій СЗГ не передбачає синергізму або функціональний синергізм здібностей підприємства не відповідає здібностям, необхідним для роботи в новій СЗГ.

Виходячи з вищевикладеного, щоб усунути названі проблеми і успішно провести портфельний аналіз потрібно насамперед озброїтись критеріями оцінки можливостей підприємства в нових стратегічних зонах господарювання.

Критерії для оцінки потенційних можливостей підприємства і складання списку привабливих СЗГ:

- відповідність СЗГ цілям підприємства, а саме: а) дозволяють досягти цілей із затратами меншими додаткових інвестицій в поточний бізнес - портфель; б) дозволяють досягти цілей шляхом диверсифікації але в межах виділених на це ресурсів.

- затрати на вхід в СЗГ покриваються майбутніми доходами підприємства в цій СЗГ.

- можливі синергетичні ефекти як на управлінському так і на функціональному рівнях.

Література: [2, 4-7].

ТЕМА 6

МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи

6.2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) «зростання - частина ринку»

6.3. Багатофакторна портфельна матриця «Мак- Кінсі» «привабливість- конкурентоспроможність»

6.4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла)

6.5. Матриця Ансоффа

6.1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СОБ підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

Виділяють наступні етапи портфельного аналізу за матричними методами:

1. Визначають ієрархію рівнів підприємства, на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.

2. Визначають стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Це роблять тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.

3. Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.

4. Збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці.

5. Будують і аналізують матриці портфеля бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво

зможє прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища.

6. Вибір бажаного портфеля бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних варіантів.

6.2 Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання - частина ринку»

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 6.1) [6].

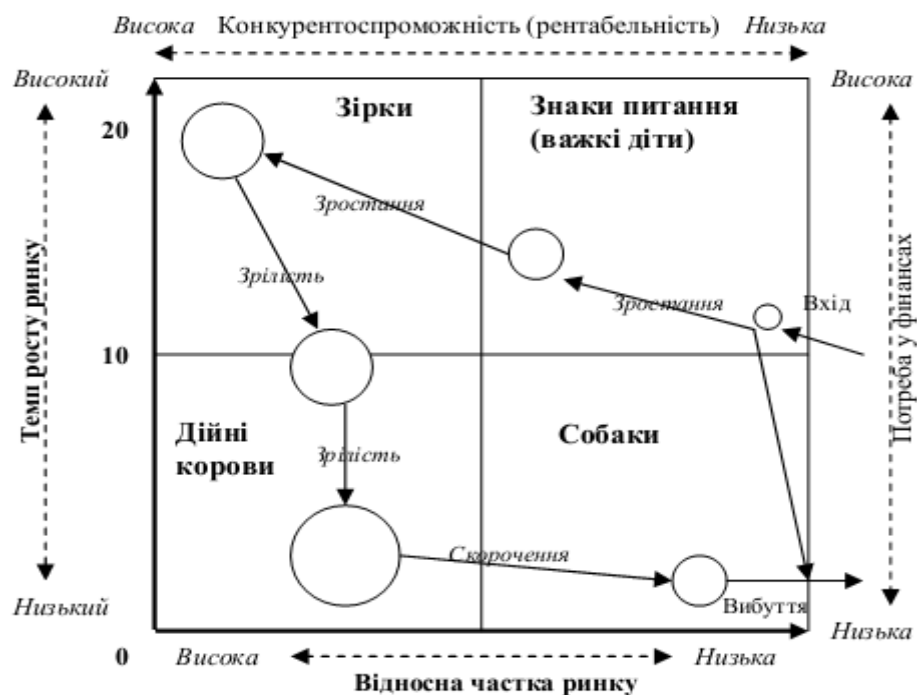


Рис.6.1 – Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

1. **Відносна частка ринку** – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь („частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

2. **Темп зростання ринку** – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст. Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (табл. 6.1) [5].

Таблиця 6.1

Аналіз портфелів бізнесів підприємства за матрицею БКГ і вибір стратегій

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко – зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити „знаки питання» на „зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або „зіркою», або „собакою» і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку. Ризикувати. <i>Перетворити на „зірку».</i> - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	- Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.
Зірки	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари –лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентноздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетв. на „дійних корів» Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку і <i>оптимізація.</i>	- Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широкое розповсюдження.
Дійні корови	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва („важким дітям»). Стадія ЖЦТ – зрілість	- Збереження частки ринку. - <i>Збирання врожаю для слабких „корів», що не мають майбутнього.</i> - Отримання максимальної вигоди.	- Стратегія підтримування: реклама – нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
Собаки (неудачники мертвий вантаж)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу п-ва. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	- Збирання врожаю. - <i>Піти з ринку</i> (ліквідація бізнесу).	- Стратегія скорочування: мінімізація витрат

Альтернативні стратегії за матрицею БКГ

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «береження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких „ корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези (рис. 6.1):

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Переваги матриці БКГ :

- простота, доступність, наочність;
- можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;
- можливість використання як у рамках підприємства в цілому так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму.

Недоліки матриці БКГ :

- увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;
- надто приблизно оцінюються можливості СОБ. Приміром, за матрицею «собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довгий час «доїти». Аналогічно, «знаки питання» повинні

збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в «собак» і вибувають;

- можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;

- надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці. Так, по суті, матриці Мак-Кінсі та АДЛ являють собою удосконалений варіант матриці БКГ, хоча при цьому вони є вже багатofакторними матрицями на відміну від двофакторної БКГ.

6.3. Багатofакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість - конкурентоспроможність»

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця МакКінсі є її більш детальним варіантом і вже багатofакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «General Electric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатofакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 6.2) [6].

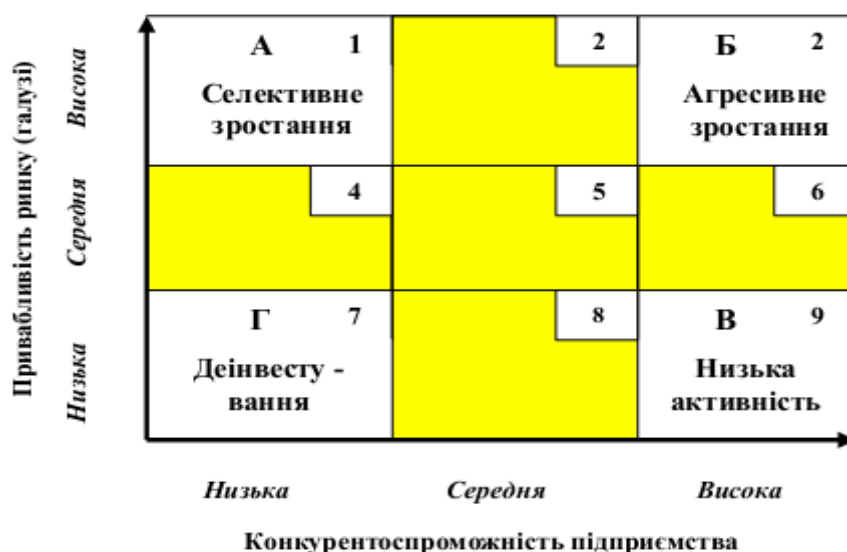


Рис.6.2 – Матриця Мак-кінсі «привабливість – конкурентоспроможність»

При аналізі, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький – а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Порядок (етапи) побудови матриці «Мак - Кінсі»

I. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку). Для цього виконують такі процедури:

1. Вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку (індикатори, чинники, КФУ) (табл. 6.2, ліва графа).

2. Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці.

3. Дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий).

4. Нарешті, перемножують вагу на оцінку по кожному критерію і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СОБ, або рейтинг привабливості даного ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Таблиця 6.2

Чинники привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства

Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку (галузі)	Чинники (критерії, індикатори) конкурентної позиції підприємства
<u>Чинники параметрів</u> 1. Розмір ринку 2. Темп зростання ринку 3. Чутливість ринку до цін, їх динаміки 4. Географічні переваги ринку 5. Циклічність ринку (щорічні коливання продаж) 6. Розміри ключових сегментів ринку 7. Інші можливості і загрози зовнішнього середовища галузі <u>Чинники</u> 1. Рівень конкуренції на ринку 2. Тенденції зміни числа конкурентів 3. Переваги лідерів галузі 4. Чутливість до товарів-замінників <u>Фінансово –</u> 1. Технологічний рівень галузі 2. Бар'єри входу і виходу з галузі 3. Рівень завантаження виробничих потужностей галузі 4. Рівень рентабельності галузі 5. Структура галузевих витрат <u>Соціально –</u> 1. Законодавчі обмеження бізнесу галузі 2. Соціальне середовище галузі	<u>ринку (галузі)</u> 1. Частка ринку, що контролюється СОБ підприємства 2. Темпи зростання СОБ підприємства 3. Конкурентноздатність підприємства 4. Характеристика номенклатури підприємства 5. Ефективність маркетингу 6. Інші сильні і слабкі сторони підприємства <u>конкуренції</u> 1. Відносна частка ринку до трьох головних конкурентів підприємства 2. Конкурентні переваги підприємства, його конкурентний потенціал <u>економічні чинники</u> 1. Технологічний рівень підприємства 2. Рівень завантаження потужностей підприємства 3. Рівень рентабельності підприємства 4. Структура витрат підприємства <u>психологічні чинники</u> 1. Компетентність персоналу 2. Корпоративна культура 3. Імідж підприємства

Такі рейтинги розраховують для ринку (СЗГ) кожного підрозділу підприємства (СОБ). Вони (рейтинги) ранжуються від одиниці (дуже низька привабливість) до п'яти (дуже висока привабливість), де «три» виставляють для середніх зважених оцінок індикаторів (чинників). Рангування у даному випадку відкладається на вертикальній осі матриці.

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства.

При цьому можна скористатись методикою, висвітленою в характеристиці першого етапу. Отримаємо рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства, які прорангуємо на горизонтальній осі матриці.

Для позиціонування груп товарів на матриці можна скористатись ще одним методом, застосовуючи його як для оцінки привабливості ринку, так і для оцінки конкурентоспроможності.

Привабливість ринку підприємства визначають за формулою:

$$P_p = \sum_{j=1}^m b_j E_j$$

де P_p – інтегральний показник привабливості ринку;

m – число критеріїв оцінки;

b – вага j -го критерію оцінки, $\sum_{j=1}^m b_j = 1$;

E – експертна оцінка – j -го критерію оцінки привабливості.

При розрахунку E_j і E_i (оцінка привабливості і конкурентоздатності) зручно скористатись решітками експертних оцінок. Приклади решіток експертних оцінок приведені в табл. 6.4 і 6.5. Експертні оцінки E_j і E_i виставляються в інтервалі від 1 до 5 [4].

Таблиця 6.4

Індикатори привабливості ринку

Критерії	Вагомість (разом - 1)	Діапазон оцінок			
		низька	середня		висока
		1	2	3	4
Доступність ринку	експертно	експертно	експертно		експертно
Темп зростання	експертно	< 5 %	5-10 %		> 10 %
Тривалість життєвого циклу	експертно	< 2 років	2-5 років		> 5 років
Потенціал прибутку	експертно	< 15 %	15-25 %		> 25 %
Гострота конкуренції	експертно	структурована олігополія	неструктурована конкуренція		розпорошена конкуренція
Можливість нецінкової кон-ії	експертно	товар стандартизований	товар слабо диференційований		товар сильно диферен-ний
Концентрація клієнтів	експертно	< 2000	2000 - 5000		>5000

Індикатори конкурентоздатності

Критерії	Вагомість (разом -1)	Діапазон оцінок				
		низька	середня		висока	
		1	2	3	4	5
Відносна доля ринку	експертно	< 1/3 лідера		> 1/3 лідера		лідер
Витрати	експертно	> конкурента		= конкуренту		< конкурента
Особливі властивості	експертно	стандартизований товар		товар слабо диференційований		унікальний товар
Ступінь освоєння технології	експертно	освоюється важко		освоюється легко		освоєна повністю
Метод продаж	експертно	посередники не контролюються		посередники контролюються		прямі поставки
Імідж	експертно	відсутній		середній		сильний

III. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці. При цьому кожному СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продаж. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним.

IV. На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ. Якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі.

Альтернативні стратегії за матрицею Мак - Кінсі.

Відповідно до того в якому квадранті матриці позиційнується та чи інша СОБ, вибирають для неї наступні стратегії:

- квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за своїми ознаками відповідає «знакам запитання» на матриці БКГ. Тобто йдеться про СОБ, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного тобто вибіркового зростання. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

- квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає «зіркам». Стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

- квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) відповідає «дійним коровам» і означає, що слід

обирати стратегію низької активності, «збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

- квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає «собакам». Відповідно обирають стратегію деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають наступні стратегії для наступних квадрантів:

а) для квадрантів 2,3,6 – інвестувати, зростати;

б) для квадрантів 4,7,8 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;

в) для квадрантів 1,5,9 – інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 9 – використовувати досягнутий стан.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

- глибина. Тому що використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства (табл. 6.2);

- гнучкість. Тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ;

- широта застосування. Тому що даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези;

Недоліки, «вузькі місця» матриці Мак-Кінсі:

- можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки (табл. 6.3). щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів;

- відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ;

- рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень.

Недоліки, що стосуються всіх методів портфельного аналізу: складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів [5].

6.4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла)

Матриця АДЛ, як і Мак- Кінсі, є також по суті удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча на відміну від неї є багатофакторною. Підхід фірми Артура Д.Літла до портфельного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок , СЗ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад . Названі фази життєвого циклу галузі (не товару) становлять вісь Y матриці АДЛ. Вісь X відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ (рис. 6.3) [5].

Y	Фаза життєвого циклу галузі	Конкурентна позиція				
		слабка	міцна	сприят - лива	сильна	ведуча
	Спад	1	2	3	4	5
	Зрілість (насичення)	6	7	8	9	10
	Ріст і розвиток	11	12	13	14	15
	Народження	16	17	18	19	20
		X				

Рис. 6.3 – Матриця АДЛ

Порядок (етапи) використання матриці АДЛ

I. На першому етапі оцінюють стан галузей (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ підприємства (табл. 6.6).

Для цього:

1. Визначають галузі на яких діють СОБ підприємства.
2. Аналізують і оцінюють чинники, які діють на кожному ринку.
3. Визначають фазу життєвого циклу на якому перебуває кожен ринок.

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію кожної СОБ підприємства наступними способами:

1. Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками (табл . 6.7).
2. Конкурентну позицію можна визначити також скориставшись методикою Мак- Кінсі (табл . 6.3).
3. Конкурентну позицію більш детально розраховують за формулою, аналогічною приведеній при характеристиці матриці Мак-Кінсі.

Таблиця 6.6

Характеристика фаз життєвого циклу галузі (Ринку, СЗГ, сектору)

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі:			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуючи
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкур	Скорочуючи
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продукту, лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Таблиця 6.7

Характеристика конкурентних позицій СОБ

Позиція бізнесу	Характеристика позиції бізнесу
Ведуча (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів, має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1.5 рази більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.
Сприятлива (помітна)	Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє становище.
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити.
Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ отримувати прибутки. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно.
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Вирішувати питання про доцільність такого існування.

Для цього спочатку виділяють ключові фактори успіху (КФУ) для кожного ринку, на якому діють СОБ підприємства.

Ключовими факторами успіху можуть бути:

виробничі фактори (номенклатура продукції, рівень витрат виробництва, рівень технології);

ринкові фактори (рівень цін, якість продукції, надійність мережі збуту, доля ринку, імідж торгової марки і т.д.);

фінансові фактори (рівень кредиторської заборгованості, прибутки, ліквідність, ділова активність і інші);

організаційні фактори (рівень персоналу, його склад, якість менеджменту, організаційна структура управління тощо).

Після цього складають таблицю, аналогічну 6.3., оцінюють кожен КФУ і розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою 6.2:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i \quad (6.2)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності;

n – число виділених КФУ;

a_i – вага i -го фактора; $\sum_{i=1}^n a_i = 1$

E_i – експертна оцінка i -го фактора.

III. На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, СОБ підприємства позиціонують на матриці АДЛ. Для наочного уявлення про товарний портфель підприємства, кожна СЗГ може бути нанесена на матрицю у вигляді кола, розміри якого відповідають масштабам діяльності підприємства в даній СЗГ.

IV. На четвертому етапі, виходячи із позиції кожної ОБ на матриці АДЛ, вибирають для неї відповідну стратегію.

Заслугою фірми «Артур Д.Літл» у вдосконаленні методики стратегічного планування є виділення 24 уточнених стратегій (табл. 6.8). Фірма «Артур Д.Літл» розробила також рекомендовані стратегії залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ (табл. 6.9) [7].

Таблиця 6.8

Уточнені стратегії консультаційної фірми «Артур Д. Літл»

Шифр	Назва стратегії	Шифр	Назва стратегії
A	Зворотна інтеграція	M	Рационалізація ринку
B	Розвиток бізнесу за рубежем	N	Методи і напрями підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за рубежом	O	Нові продукти / нові ринки
D	Рационалізація системи збуту	P	Нові продукти / старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Рационалізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Рационалізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за рубежом	V	Ефективна технологія
K	Повна рационалізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Таблиця 6.9

Рекомендовані стратегії відповідно до положення СОБ на матриці АДЛ

№ квадранту	Позиція СОБ	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
1	2	3	4	5	6
1	Слабка / спад	Відсутній	Збалансований	Відмова від інновацій	Вихід з галузі (X)
2	Міцна / спад	Мінімальна	Збалансований	Деінвестування або відмова	Вихід з ринку (DMQRW) або відмова від виробництва (X)
3	Помітна / спад	Помірна	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестування	Експлуатація ринкової ніші (BCLNPTUV), її утримання (CDNQU) або вихід з ринку (DMQRW)
4	Сильна / спад	Позитивна	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (ACNUVW) або „збір урожаю» (DKMNQRVW) Утримання ринкової ніші (CDNQU)
5	Ведуча / спад	Позитивна	Позитивний	За не обхідністю	Утримання конкурентного положення (ACNUVW)
6	Слабка / зрілість	Відсутній	Негативний або позитивний	Вибірочні або відмова від інвестування	Зсув (DLMNQRVW), оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (DMQRW), якщо неможливо довести життєздатність
7	Міцна / зрілість	Мінімальна	Збалансований	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (CDNQU). Вихід з галузі (DMQRW)
8	Помітна / зрілість	Помірна	Позитивний	Мінімальне і / або вибіркоче реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU). Пошук і захист ринкової ніші (AGIMRT)
9	Сильна / зрілість	Позитивна	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (ACNUVW. Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU)
10	Ведуча / зрілість	Позитивна	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (ABCFGHJNT). Утримання конкурентного положення (ACNUV)

11	Слабка / зростання	Відсутній	Негативний (позика) або збалансований	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (DLMNQRVW) або оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатність
12	Міцна / зростання	Відсутній	Негативний або збалансований	Вибіркові	Зосередження (GLT). Довести життєздатність (DELMPQR)
13	Помітна / зростання	Мінімальна	Негативний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (ACNUVW). Поступова диференціація продукції
14	Сильна / зростання	Вірогідна	Вірогідна позика	З метою збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (ACNUVW). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPT)
15	Ведуча / зростання	Позитивна	Не обов'язково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (ACNUVW). Утримання частки ринку (ACNUVW)
16	Слабка / народження	Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (DELMPOR), в іншому випадку вихід з галузі (DMQRW) або відмова від інвестування (DKQRS)
17	Міцна / народження	Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові	Зосередження (GLT) або довести життєздатність
18	Помітна / народження	Може бути відсутнім	Негативний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
19	Сильна / народження	Може бути відсутнім	Негативний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (EIL). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
20	Ведуча / народження	Вірогідна	Негативний (позика)	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (BCEGLNOPTV). Початок нового бізнесу (EIL)

Матиця АДЛ може, крім того, продемонструвати фінансовий внесок кожної СОБ у корпоративний портфель. Для цього у квадрант кожної СОБ записують цифри, що засвідчують внесок даної СОБ в певний показник (частка в обсягах продаж, у фінансових потоках тощо). Сумарні значення по рядках і графах записують на полях матриці.

Якщо з часом СОБ переміщуються на матриці в напрямку з нижнього лівого у верхній правий кут, де висока рентабельність, низькі фінансові потреби і ризики, можна вважати, що стратегія щодо цих СОБ вибрана вірно. Якщо ж позиція СОБ на матриці АДЛ «прогинається» вниз від описаної діагоналі, то стратегія для таких СОБ вибрана невірно, великих фінансових потоків від них годі чекати, вони можуть стати навіть збитковими.

Переваги і недоліки матриці АДЛ схожі із тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії АДЛ). Матриця надто корисна для високотехнологічних галузей життєвий цикл товару яких дуже короткий і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії можна не досягати мети.

Разом з тим, модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо).

6.5. Матриця Ансоффа

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи (рис. 6.4). Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати наступним чином [2].

Товар	Ринок	
	старий	новий
Старий	1. Вдосконалення діяльності	3. Ринкова експансія
Новий	2. Товарна експансія	4. Диверсифікація

Рис.6.4 - Матриця Ансоффа

Стратегія 1 «Вдосконалення діяльності» вибирається, коли СОБ випускає старий товар і діє на старому але ненасиченому ринку. В такому разі їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту). Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;

придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;

розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;

захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Стратегія 2 «Товарна експансія» застосовується на старих, але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Переваги: мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому. Альтернативними варіантами реалізації даної стратегії можуть бути:

розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо;

розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 «Ринкова експансія» – це стратегія розвитку ринку, направлена на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія дорога і більш ризикована ніж попередні, але прибутковіша в перспективі. Її альтернативи:

освоєння нових сегментів на тому ж ринку;

вихід на нові ринки всередині країни;

зовнішня експансія.

Стратегія 4 «Диверсифікація» – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, зате у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення: а) зменшити ризик («не класти всі яйця в один кошик»); б) отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях; в) піти зі стагнуючих ринків.

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати, є: а) розпорошення зусиль; б) проблеми управління диверсифікованим підприємством; в) зменшення синергетичного ефекту.

До речі, внаслідок зменшення синергетичного ефекту ймовірність успіху альтернативних стратегій Ансоффа не однакова: для першої цей ефект найвищий – 50 %, для другої – 33 %, третьої – 20 і четвертої – 5 %.

Переваги матриці Ансофа: простота, наочність. Недоліки – врахування хоч і найважливіших, але лише двох чинників (ринок і товар), а також одностороння орієнтація на зростання. Стратегії Ансоффа враховані в так званих уточнених стратегіях АДЛ (табл. 6.6).

Література: [2, 4-7].

ТЕМА 7.

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства

7.2. Умови і причини диверсифікації підприємства

7.3. Варіанти і критерії диверсифікації

7.1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

Стратегія диференціації ринку, отже, - це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рекламних по створенню певного іміджу товару [8].

Оскільки, починаючи з другої половини ХХ ст., явища диференціації як товару так і ринку спостерігаються одночасно, їх спільний прояв вимагає проведення нової, уже корпоративної стратегії, яка називається диверсифікацією діяльності підприємства. Тобто диверсифікація починає виступати способом зміни напрямку його розвитку. Причому одним із головних способів на сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю середовища діяльності підприємств.

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме – як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна технології. Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напрямок простежується слабкіше ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва.

Тобто, як уже зазначалось, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі.

І, головне, – стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентоздатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже диверсифікація – це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, значення диверсифікації діяльності підприємства в розробці і здійсненні його портфельної стратегії достатньо помітне. З одного боку, диверсифікація – один із важливих напрямків діяльності підприємства, тобто вказує, які конкретно стратегічні одиниці бізнесу і в яких стратегічних зонах господарювання будуть працювати в майбутньому. З другого боку, диверсифікація в значній мірі забезпечує стратегічну гнучкість портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого кола потреб і застосування кількох технологій не допустить ситуації, коли несподівані зміни в одній із СОБ можуть привести до серйозних руйнівних наслідків в інших.

Отже диверсифікація, визначаючи частково в якими СОБ підприємство збирається працювати і як ці СОБ будуть зв'язані між собою, до певної міри разом з іншими компонентами визначає портфельну стратегію.

7.2. Умови і причини диверсифікації підприємства

Причин, що спонукають диверсифікацію діяльності підприємства, багато. Але основним мотивом є співвідношення його цілей і можливостей. Виходячи з цього можна виділити великі групи причин.

Перша. Підприємство не досягає цілей в рамках наявного бізнес - портфеля. Тут можливі два варіанти [8]:

1. Якщо аналіз можливостей засвідчує, що навіть після диверсифікації підприємства цілі не будуть досягнутими, це означає, що вони завищені і їх переглядають в сторону зменшення.

2. Якщо ж можливості відповідають цілям, але наявна структура бізнес - портфеля не забезпечує їх досягнення, тоді вдаються до диверсифікації.

При цьому враховуються причини нижчого порядку:

- насичення ринку і, відповідно, суттєве зниження попиту, посилення конкуренції;

- старіння товару підприємства;

- втрата гнучкості, яка проявляється: у звуженні ринку (непропорційно велика доля продаж, що припадає на одного покупця; появі нових технологій (обмежена власна технологічна база).

Друга велика група причин диверсифікації підприємства має місце тоді, коли його можливості перевищують цілі. Якщо pojawiaються можливості поставити більш високі цілі підприємство диверсифікується. Тут також є причини нижчого порядку:

- сума прибутку, що залишається, недостатня для виконання планів по розширенню поточної діяльності, хоча підприємство успішно рухається до поставлених цілей, має добрі можливості для розширення виробництва;

- диверсифікація дасть можливість отримувати більші прибутки, ніж просте розширення виробництва, хоча досягаються поточні цілі. Така ситуація може скластися в наступних випадках: коли ефект диверсифікації великий настільки, що перекриває неминуче зниження синергізму; коли керівництво підприємства не зважає на синергізм (у випадку конгломерації) або синергетичні переваги простого розширення над диверсифікацією незначні; коли підприємство розробило нові додаткові товари.

Третя група причин диверсифікації має місце там, де керівники не співставляють цілі з можливостями, діють спонтанно, диверсифікація для них самоціль, а не засіб досягнення цілей. В цілому таке має місце, коли приступають до негайних практичних дій без достатньої інформації, діють наосліп, за принципом «добре там, де нас нема».

Таким чином, якщо цілі ідеально не співпадають з можливостями підприємства і не завищені, тобто не вимагають перегляду в напрямку зниження, підприємство має велику свободу дій по використанню можливостей для досягнення вищих цілей в т.ч. і при допомозі диверсифікації. Ступінь цієї свободи залежить від ставлення керівництва підприємства до ризику, який притаманний диверсифікації. А тому консервативні менеджери підуть на диверсифікацію лише у випадку, коли матиме місце перша група причин. В усіх інших випадках ризикувати вони не будуть, при

наявності можливостей підуть шляхом простого розширення, а не диверсифікації.

Навпаки, підприємливі, ризиковані керівники підуть на ризик, тобто на диверсифікацію, при першій же можливості досягти вищих цілей і постійно готові розглядати варіанти диверсифікації при наявності будь-якої причини із трьох перерахованих груп.

Крім всього іншого, диверсифікація стимулюється також існуючим антимонопольним законодавством, яке обмежує горизонтальну експансію підприємств, що загрожує монополізацією галузі і поблажливо ставиться до вертикальної експансії, що базується на диверсифікації діяльності. Її наслідком є багатогалузеве підприємство, частка якого на окремому ринку не сягає критичних значень, тобто не створює монопольного становища.

7.3. Варіанти і критерії диверсифікації

Диверсифікація стосується портфельної стратегії, суттю якої є формування набору основних напрямків видів діяльності підприємства (конкурентна стратегія, як відомо, шукає способи успішної діяльності в кожному із цих напрямків і видів діяльності).

Зміна бізнес-портфеля підприємства має дві альтернативи: або вектором росту є перехід до нових областей бізнесу в існуючому географічному середовищі, що називається диверсифікацією, або ж вектором росту обирається нова географія, що називається інтернаціоналізацією бізнесу.

Варіанти диверсифікації

Диверсифікація може відбуватися за наступними варіантами [9]:

Перший – коли диверсифікація зв'язана з потребами споживачів. Вона являє собою освоєння нової для підприємства технології з метою продовжити обслуговування традиційного ринку. Прикладом може служити зміна радіолампової технології на транзисторну або хіміко-молекулярної технології на біотехнологію у фармацевтиці.

Такий варіант розвитку диверсифікації може здійснюватись або ж шляхом купівлі уже існуючої фірми з новою технологією, або ж створення нового виробництва, спираючись на внутрішні джерела. Другий шлях – власний розвиток нової для підприємства технології – вкрай важкий і складний. Нерідко, запровадивши продукцію з новою технологією, підприємство втрачало лідерство у галузі.

Другий варіант диверсифікації зв'язаний з технологією і полягає у застосуванні традиційної технології підприємства для задоволення нових потреб. Приклад – поширення електроніки у машинобудуванні. Здійснюється або шляхом поглинання (приміром, автомобільна

кампанія поглинає електронну), або шляхом внутрішнього розвитку через вихід на нові ринки.

Третій варіант диверсифікації - перехід в область, не пов'язану з поточним бізнесом підприємства, до нових технологій чи потреб ринку. Таку диверсифікацію називають ще конгломератною диверсифікацією. Вона здійснюється, як правило, шляхом придбання фірми. Тобто створюється новий конгломерат, який об'єднує підприємства багатьох галузей, які не пов'язані між собою технологічним ланцюгом. Ці підприємства діють як самостійні і лише фінансово та адміністративно залежать від головного офісу конгломерату.

Модифікацію (розширення) бізнес-портфеля підприємства можна зобразити наступним чином (рис. 7.1) [8]:

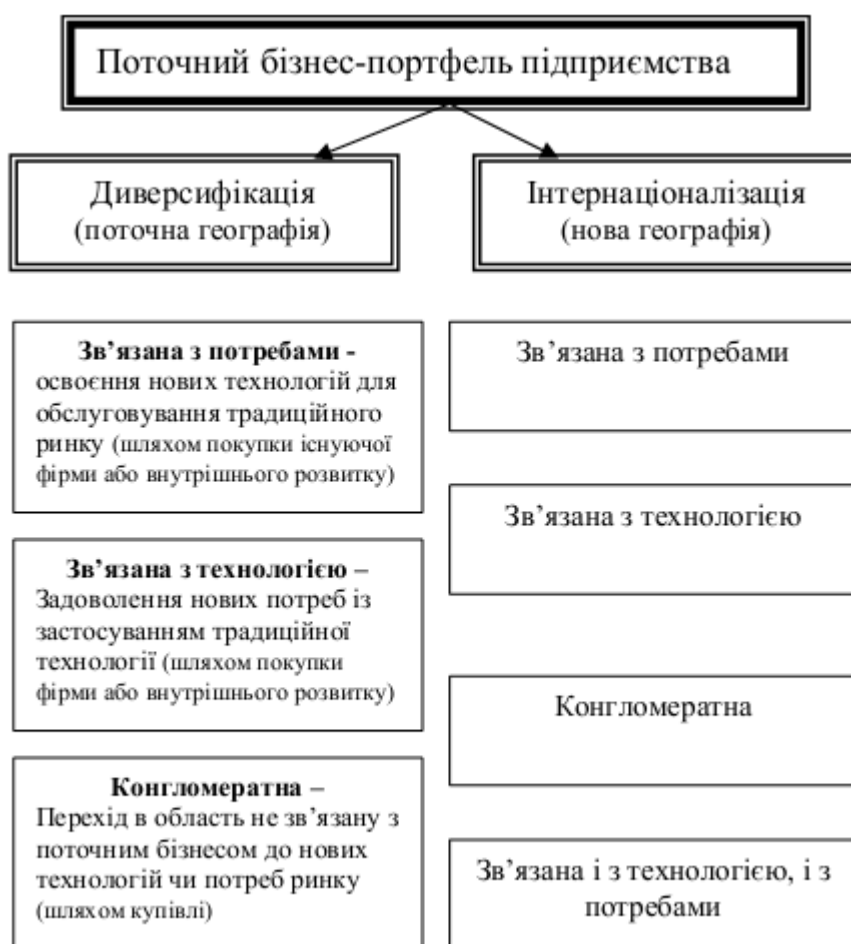


Рис.7.1 – Способи модифікації бізнес-портфелі підприємства

Критерії диверсифікації

Приймаючи рішення про диверсифікацію підприємства, вибираючи певні її варіанти, менеджери і власники переймаються бажанням досягти або синергізму, або ж гнучкості.

Прихильники критерію синергізму вибирають диверсифікацію, зв'язану або з новими потребами, або ж з новими технологіями. Названі варіанти диверсифікації менше ніж конгломератна диверсифікація відхиляються від звичайної діяльності підприємства, від її внутрішніх можливостей, а, отже, здатні повніше використати ефект синергізму.

Відповідно таку диверсифікацію називають синергетичною.

Прихильники критерію гнучкості підприємства вибирають конгломератну диверсифікацію, вважаючи, що конгломерат володіє вищою конкурентною стійкістю завдяки гнучкості.

Між прихильниками синергетичної і конгломератної диверсифікації і досі тривають суперечки. Перші стверджують, що конгломерати не оправдують себе з точки зору суспільної ефективності, оскільки не мають синергетичних ефектів, що приводили б до зниження цін, ізолюються при цьому від конкуренції. Прихильники конгломерації, в свою чергу, стверджують, що синергетична диверсифікація приводить до того, що підприємства, які раніше працювали в різних галузях, після об'єднання уніфікують технологію, управління, тощо і, внаслідок перебування уже в одному середовищі, стають більш стратегічно вразливими. І це дійсно нерідко має місце, оскільки потенційний синергізм не завжди переростає у реальний внаслідок того, що окремі менеджери ігнорують додаткові зусилля для досягнення останнього.

Як прогнозує І. Ансофф, на перспективу збережуться обидва критерії диверсифікації. Комерційна логіка вибиратиме за критерій синергетичну диверсифікацію, а особисті амбіції стимулюватимуть конгломерацію.

Альтернативою диверсифікації є інтернаціоналізація, тобто розширення бізнесу за рамки поточної географії (див. рис. 7.1). Найбільший синергетичний ефект має лише один із варіантів інтернаціоналізації, коли підприємство експортує свої традиційні товари (послуги). Однак, таке було можливим лише на ранніх етапах інтернаціоналізації (після Другої світової війни). Всі інші варіанти більш ризиковані ніж диверсифікація, так як кожен із них є по суті двох - етапним відходом від поточного бізнесу підприємства. Приміром, інтернаціоналізація, зв'язана з потребами, приводить до подвійних труднощів: входу на новий ринок і необхідності розробки нової технології.

Тобто інтернаціоналізація більш складна і дорожча ніж диверсифікація. А диверсифікація, внаслідок радикального відходу від минулого досвіду підприємства, ризикованіша.

Література: [8,9].

ТЕМА 8. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ)

- 8.1 *Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види*
- 8.2 *Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій*
- 8.3 *Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу*

8.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації СОБ підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: а як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії [8].

Концепція стратегічного бізнес-центру

Менеджери «General Electric» запропонували розробляти конкурентну стратегію для кожного стратегічного бізнес-центру (СБЦ). Суть концепції СБЦ: на великих підприємствах функції стратегічного планування передаються у їх підрозділи, які стають стратегічними бізнес-центрами. Тобто, йдеться про децентралізацію внутріфірмового стратегічного планування.

СБЦ – це організаційно оформлена найменша виробничо-організаційно - управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну конкурентну стратегію, яка впливає із корпоративної стратегії підприємства або ж навіть корегує останню [8].

При всій подібності, СБЦ дещо відрізняється від СОБ. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), як відомо, є внутріфірмовим підрозділом, що діє в одній чи декількох СЗГ тобто випускає однотипну продукцію і може розробляти власну конкурентну стратегію. Тобто СОБ – це потенційний СБЦ. Відповідно, можна сказати, що СБЦ – це організаційно і юридично оформлена СОБ, якій

підприємство надало право формувати і реалізовувати конкурентну стратегію.

Переваги розробки конкурентної стратегії у СБЦ: а) висока можливість врахування умов середовища на рівні підрозділу; б) оперативність у прийнятті рішень; в) можливість ширшого залучення до планування персоналу.

Недоліки, загрози: а) загроза «поховання» корпоративної стратегії підприємства лавиною стратегічних планів СБЦ; б) загроза заміни корпоративних цілей неузгодженими цілями СБЦ.

При розробці конкурентної стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Конкурентна перевага - це перевага, що забезпечує міцні позиції підприємства на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а, значить, і конкурентної переваги виступають [7]:

- а) велика частка ринку;
- б) зростаюча кількість покупців;
- в) лідируюча стратегія;
- г) підприємство реагує на ринкові зміни краще ніж конкуренти;
- д) найбільш вдале положення підприємства на ринку;
- е) товари підприємства сильно диференційовані;
- є) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- ж) на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів;
- з) рівень прибутку вищий від середньо ринкового;
- к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства;
- л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути:

- а) високі витрати;
- б) низька якість товарів;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;
- д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;
- е) нестача фінансових ресурсів;
- є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;
- ж) репутація підприємства низька або падає;

з) положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях;

к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;

л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху (КФУ) та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий ніж у конкурентів, до того ж воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі.

Існує безліч способів досягнення конкурентних переваг:

а) продавати за дешевшими цінами ніж у конкурентів;

б) виробляти високоякісну продукцію;

в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;

г) володіти сучасною власною технологією;

д) мати більш зручне природно-географічне положення;

е) забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у більш стислі терміни ніж це роблять конкуренти;

є) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;

ж) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти;

з) постійно слідувати за розвитком смаків клієнтів в цілому і їх окремих груп.

Крім того, досягти конкурентних переваг можна застосовуючи як наступальні так і оборонні дії залежно від ситуації на ринку. А ще – застосовуючи короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиція на ринку.

Базові конкурентні стратегії Портера

М.Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

- лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни);
- диференціація (товару і ринку);
- фокусування.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж

ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів, б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації), в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку, г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства (СОБ , СБЦ): а) на одному із сегментів ринку; б) на окремій групі покупців; в) на певній групі товарів; г) на низьких витратах.

Тобто, за М.Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна остаточно виділити наступні види конкурентних стратегій підприємства (рис. 8.1).

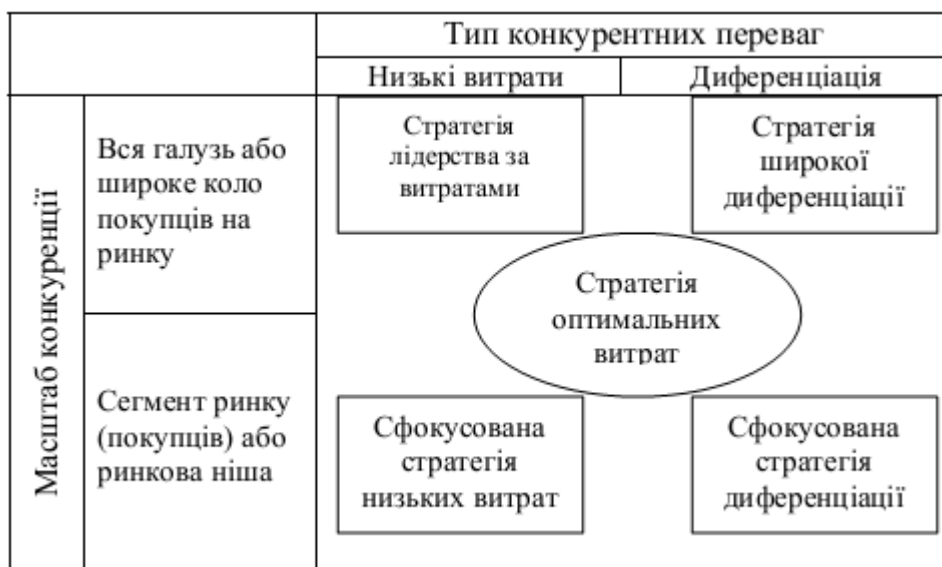


Рис.8.1 – Основні види конкурентних стратегій за Портером

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

2. Стратегія широкої диференціації – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

3. Стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

4. Стратегія ринкової ніші або фокусування у свою чергу поділяється на стратегії:

- сфокусована стратегія низьких витрат – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

- сфокусована стратегія диференціації – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Крім названих за Портером, виділяють ще п'ятий вид конкурентних стратегій – стратегія упередження, яка найчастіше використовується підприємствами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який не завжди або важко нейтралізується конкурентами.

Перш ніж приступити до детальної характеристики конкурентних стратегій слід мати на увазі, що існують так звані базові стратегії конкурентоспроможності підприємства.

8.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій

8.2.1. Стратегія лідерства за витратами

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства (рис.8.2), на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги підприємство може:

- а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих (дешевих);

- б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Для досягнення переваги по витратах потрібно забезпечити перевагу над конкурентами по всьому ланцюгу цінностей підприємства. Концепція ланцюга цінностей означає поділ процесу виробництва і обігу підприємства на окремі основні і допоміжні елементи (рис. 8.2).

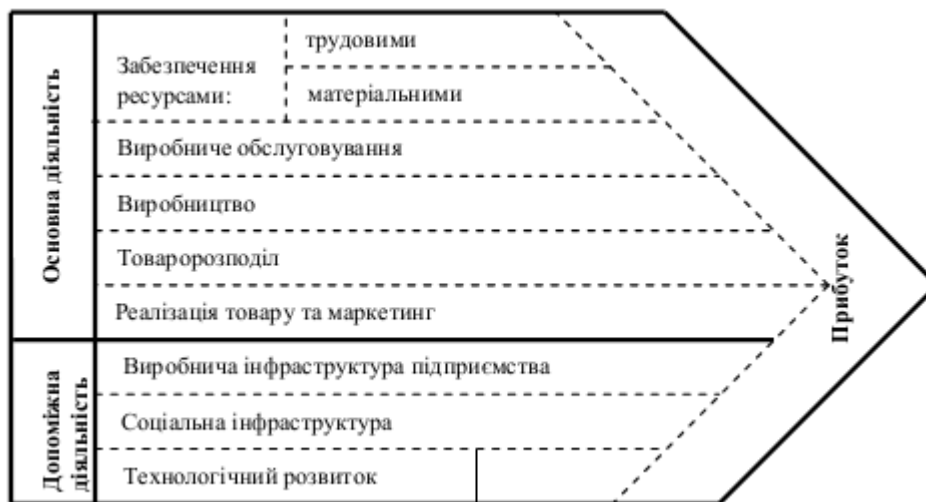


Рис.8.2 – Концепція ланцюга цінностей підприємства [9]

Основні шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами за рахунок перегляду та економії в усіх ланках ланцюга цінностей підприємства наступні:

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів;
- раціоналізація чисельності персоналу;
- пошук найдешевших сервісних служб;
- пошук найефективніших форм організації виробництва;
- досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;
- найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;
- найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;
- дотримання нормативів витрат ресурсів;
- пошук можливостей усунення використання у технології не виправдано дорогих ресурсів;
- запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості і привабливості;
- дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг), недопущення надмірної чисельності його модифікацій;
- скорочення нераціональних перевезень ресурсів і продукції;
- наближення виробничих потужностей тобто виробництва до споживача / постачальника;
- раціоналізація складського господарства;
- максимально можливий обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачу;
- впровадження досягнень НТП з питань економії витрат;
- спрощення, здешевлення розробок товару;

- запровадження тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства;

- раціоналізація соціальної сфери підприємства та інші заходи.

Стратегії лідерства за витратами є серйозним захистом від впливу п'яти відомих конкурентних сил [9]:

1. Силі конкурентів протиставляються: а) низькі ціни для захисту від цінової війни, збереження обсягів продаж і утримання частки ринку; б) низькі ціни для розширення частки ринку.

2. Сила покупців не може привести до збитковості підприємство з низькими витратами, так як вони не зможуть знизити ціну аж до рівня низьких витрат підприємства.

3. Сила постачальників нейтралізується низькими витратами на внутрішню організацію виробництва.

4. Силі потенційних учасників ринку низькі витрати діючого підприємства є серйозним бар'єром для входження в галузь.

5. Сила товарів-субститутів також нейтралізується низькими витратами, які є гарним захистом проти впровадження товарів-замінників.

Конкурентну стратегію лідерства за витратами доцільно застосовувати у наступних випадках:

- коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;

- коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, виходячи тільки із ціни;

- коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якості товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;

- коли витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з більш низькою ціною;

- коли велика кількість покупців мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купляти дешевий товар (ситуація на Україні).

Стратегія лідерства за витратами має і певні ризики:

- загроза копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;

- загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів;

- зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;

- загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо, також може обернутися втратою конкурентних переваг.

8.2.2. Стратегія широкої диференціації

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент.

Застосування стратегії диференціації стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою).

Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, знаходить шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси даного товару, які не просто скопіювати, а покупці масово бажають товар з такими додатковими характеристиками. При цьому витрати по здійсненню диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде. А тому стратегію диференціації слід попередньо глибоко обґрунтувати і впроваджувати поступово та обережно.

Успіх стратегії диференціації забезпечується створенням купівельної цінності відмінним від конкурента способом. Існують наступні підходи до створення успішної купівельної цінності:

1. Розробити такі характеристики товару, які без зниження купівельної ціни знизять сукупні витрати покупця при користуванні товаром, або дадуть більше корисності (цінності) при тих же витратах. Цього досягають додаванням товару таких характеристик, які дозволили б покупцю:

а) скоротити витрати праці покупця (на освоєння, доступність в користуванні);

б) знизити витрати на ремонт (тривалий гарантійний період);

в) знизити витрати на техперсонал (безкоштовна технічна підтримка, система техдогляду);

г) підвищити ефективність всього виробничого процесу покупця (сумісність з іншим устаткуванням, прискорення обробки);

д) збільшити вигоду від використання даного товару;

е) скоротити потреби в інших товарах;

є) знизити витрати на ремонт і обслуговування (виняткова надійність);

ж) скоротити витрати по збереженню (постачання безпосередньо на виробництво, а не на склади);

з) скоротити втрати часу покупця (розширення термінів обслуговування) і т.д.

2. Розробити такі нові характеристики товару, які б підвищили результативність його застосування покупцем. Цього досягають:

а) пропонуючи продукцію з широкими можливостями, зручну у використанні, довговічну;

б) пропонуючи товар, який потребує меншого профілактичного догляду, не потребує до себе особливої уваги і значних експлуатаційних витрат;

в) пропонуючи товар, який задовольняє більше вимог покупців, ніж товар конкурента;

г) забезпечивши покупцю більшу легкість у пристосуванні до товару, ніж це має місце з товаром конкурента;

д) забезпечивши покупцю зростання продуктивності праці тощо.

3. Додання товару характеристик, що підвищують ступінь задоволення вимог споживачів, але не за рахунок економії на витратах, а яким-небудь іншим чином.

В центрі стратегії диференціації по завоюванню конкурентної переваги стоїть товар, характеристики якого істотно відрізняються від товару конкурента. А підвищена ціна такого товару – це те, чим відплачує дана стратегія за дійсно збільшену цінність для покупця або за цінність усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена). Реальна і усвідомлена цінності можуть не збігатися у тому випадку, якщо покупець невірно оцінює дійсну корисність товару, ґрунтуючись лише на зовнішніх ознаках (ціні, привабливості упаковки, інтенсивності реклами, настирливості продавців і таке інше). Такі мнимі цінності можуть бути важливими і перейти у дійсну цінність у випадках коли:

а) покупець купляє даний товар вперше,

б) коли він недосвідчений,

в) коли повторні покупки товару не часті,

г) коли сутність нових характеристик занадто складна для розуміння пересічного покупця.

Успішно проведена стратегія диференціації дозволить підприємству мати наступні наслідки:

завоювати конкурентну перевагу;

встановити підвищену ціну на товар (послугу);

□ збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики товару);

завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

Успішна стратегія диференціації також протистоїть п'ятьом конкурентним силам, що діють у галузі:

а) захист від конкурентів забезпечується тим, що нові характеристики товару отримують своїх стійких прихильників у ролі покупців, які готові платити дорожче за товар, який їм подобається;

б) прив'язаність покупців і важкість копіювання специфічних характеристик товару створює важко переборні бар'єри для входження в галузь потенційних конкурентів;

в) згладжується також і сила покупців, оскільки продукція конкурентів для них менш приваблива;

г) високі додаткові характеристики товару і прив'язаність до них покупців стають певним бар'єром і для товарів-субститутів;

д) висока ціна за диференційований товар та прибутковість протистоять і силі постачальників.

Стратегія диференціації забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на:

а) на технічній досконалості,

б) високій якості,

в) бездоганному обслуговуванні.

Як і інші стратегії, стратегія диференціації теж має певні ризики:

а) загроза копіювання унікальних характеристик товару конкурентами;

б) загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари з іще кращими характеристиками;

в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;

г) зниження доходності основної маси населення може звести нанівець зусилля по диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром і не схочуть платити більше за надмірності.

Стратегія широкої диференціації не комбінується зі стратегією лідерства за витратами, зате разом зі фокусуванням дає ще більшу диференціацію.

Типовими помилками при впровадженні стратегії диференціації є наступні:

а) нерозуміння цінностей покупця, за що він згідний платити великі гроші;

б) спроба такої диференціації товару, яка не знижує сукупних витрат покупця, не збільшує його добробуту і він це добре усвідомлює;

в) надмірні зусилля по диференціації (що називається перестарались), коли ціна стає занадто високою стосовно конкурентів, а характеристики товару перевершують потреби покупців;

г) занадто висока ціна за нововведені характеристики товару, бо чим вища ціна за диференціацію, тим важче утримати клієнтів від переключення на товар конкурента з більш низькою ціною;

д) ігнорування при рекламуванні характеристик диференціації, а орієнтація лише на матеріальні складові.

8.2.3. Стратегія оптимальних витрат

Стратегія оптимальних витрат - це стратегія, яка ніби об'єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару. Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців по всіх параметрах товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Мета даної стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й відмінними характеристиками, а пізніше, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів по ключових параметрах (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого.

Найвдалішим результатом впровадження стратегії оптимальних витрат є здобуття статусу виробника достатньо різноманітного товару з більш низькими витратами та наміру стати лідером по низьких витратах і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

В даній стратегії великий простір для маневру між низькими витратами і диференціацією. Така гібридна стратегія дозволяє використовувати переваги обох стратегій, створюючи бездоганну купівельну корисність товару. Тому вона переважає чисті стратегії низьких витрат і диференціації, знижуючи характерні їм ризики. Це має місце тому, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу саме такому поєднанню параметрів «ціна - якість». А з другого боку, гібридна стратегія добре захищає від тиску з одного чи іншого боку підприємств з «чистими» стратегіями низьких витрат чи диференціації.

8.2.4. Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)[9]

На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ. Мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі.

Сфокусована стратегія на диференціації залежить від даного купівельного сегменту ринку, що вимагає унікальних характеристик товару.

Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити гарні результати наступне:

- а) наявність завеликого, а тому неприбуткового сегменту;
- б) сегмент має гарний потенціал для зростання;
- в) наявність доброго іміджу підприємства у покупців даного сегменту;
- г) сегмент не є привабливим для більшості конкурентів;
- д) підприємство, що збирається застосувати стратегію фокусування має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;
- е) більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;
- є) ніхто з конкурентів і не робить спроби спеціалізуватися на даному сегменті;
- ж) підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;
- з) у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям.

Ризики стратегії фокусування:

- а) завжди є ймовірність, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і наблизяться до нього у даний сегмент;
- б) загроза втрати привабливості товару у обраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком в цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитись на весь ринок;
- в) виокремлення конкурентами ще більш локального сегменту (субсегменту);
- г) сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість.

8.2.5. Стратегія упередження

Стратегія упередження найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія упередження може бути направлена на:

а) систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на обладнання тощо);

б) систему розробки товару та його виробництва (розробка унікального дизайну, запровадження унікальної технології виробництва т. д.);

в) систему розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, трейдерами; формування у потенційних покупців спеціалізованих навичок споживання тощо).

Розробляючи стратегію упередження, необхідно здійснити наступні етапи аналізу:

а) визначити напрям розвитку ринку,

б) виявити потенційні можливості для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів,

в) оцінити економічну доцільність вибраних дій на випередження та їх відповідність меті і цілям підприємства.

Стратегія упередження має великі ризики:

а) через можливу неточність прогнозу;

б) у випадку, якщо фінансово сильніший конкурент дістане доступ до ідей і способів упередження;

в) при використанні стратегії упередження на великих за розмірами ринках і т. п.

Будь-яка конкурентна стратегія зможе забезпечити собі конкурентну перевагу переважно за рахунок наступальних стратегічних дій. Оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але вкрай рідко допомагають її сформувати.

Виділяють шість основних типів наступальних стратегій:

- заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента, чи перевершити їх;

- заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього;

- одночасний наступ на декількох фронтах;

- захоплення незайнятих просторів і ніш;

- партизанська війна;

- випереджаючі удари.

8.3 Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу

Провівши грандіозну аналітичну роботу, вивчивши середовище підприємства і здійснивши SWOT-аналіз, визначивши цілі і розробивши корпоративну стратегію підприємства, приступають до формування конкурентної або ділової стратегії для кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ). Формування конкурентної стратегії достатньо трудомісткий процес. Він має свої етапи, свою структуру, свою логіку і діалектику. Всі етапи і складові процесу перебувають у взаємозв'язку і взаємообумовленості (рис. 8.3).

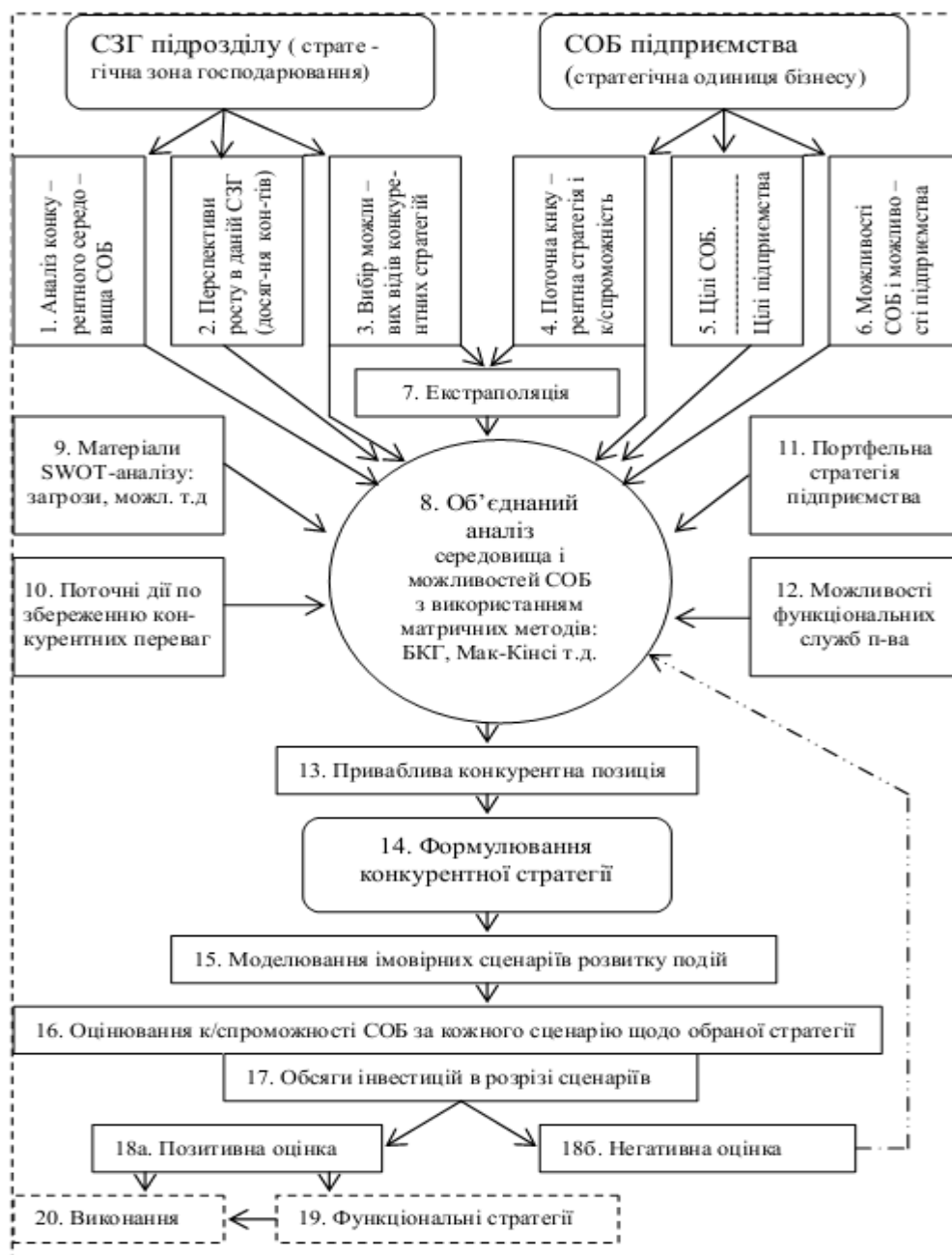


Рис.8.3 – Формування конкурентної (ділової) стратегії окремої СОБ [8]

Приступаючи до формування конкурентної стратегії конкретного підрозділу (СОБ), спочатку аналізують його теперішню і потенційну стратегічні зони господарювання (СЗГ) (див. рис.8.3). Зокрема, скрупульозно вивчають конкурентне середовище, в якому діє і буде діяти підрозділ (1), вивчають і прогнозують поведінку конкурентних сил в СЗГ: конкурентів, постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-субститутів і т.д.

Крім того, визначають можливі перспективи росту і рентабельності (2), на основі фактичних досягнень найбільш успішних конкурентів в даній області бізнесу (не обов'язково досяжних для нашої СОБ). Якщо такий аналіз зроблений в ході розробки портфельної стратегії, ним можна скористатися. А ще, аналізуючи середовище СОБ, тобто його СЗГ, роблять відбір можливих видів конкурентних стратегій, які в найближчі 5-7 років можуть забезпечити успіх у даній області бізнесу (3). Це можуть бути або стратегія лідерства за витратами, або стратегія оптимальних витрат, або диференціації, або фокусування, або стратегія упередження тощо. Але при цьому слід сконцентруватись на майбутніх стратегіях успіху, а не на традиційній стратегії СОБ.

Проаналізувавши середовище СОБ, його СЗГ, діагностують його позиції і можливості. Зокрема, визначають поточну конкурентоспроможність і поточну конкурентну стратегію підрозділу (4), уточнюють цілі СОБ і враховують цілі підприємства в цілому (5), оцінюють сильні сторони і можливості підрозділу з врахуванням його слабких сторін та загроз зовнішнього середовища (6). При цьому йдеться про прогнозування майбутніх позицій СОБ. Коли виявиться, що поточна конкурентна стратегія (4) зможе забезпечувати успіх і на перспективу (3), оскільки в середовищі перерив частих змін не прогнозується, то майбутні можливості прораховуються методом екстраполяції (7).

Дальше аналіз середовища СОБ і його положення об'єднується (8). При першому способі об'єднання, цілі СОБ накладаються на перспективи зовнішнього середовища, щоб визначити наскільки привабливою буде вибрана зона господарювання з точки зору досягнення цілей СОБ і підприємства в цілому. При другому способі – порівнюють обрані на перспективу види конкурентних стратегій (3) з поточною стратегією підприємства (4). Це робиться для того, щоб вияснити, що чекає підрозділ в разі збереження стратегії і можливостей. Цей спосіб представляють як екстрапольована стратегічна позиція, про що вже йшлося (7). Слід відмітити, що для спільного аналізу ринку і позиції підрозділу, для визначення конкурентної

позиції і альтернативних конкурентних стратегій, з успіхом можна застосовувати відомі матричні методи: БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і інші.

При проведенні об'єднаного аналізу ринкового середовища і конкурентної позиції підрозділу, беруться до уваги, крім названого, також матеріали SWOT-аналізу підприємства (9), поточні заходи по збереженню конкурентних переваг (10), зрозуміло – сформована уже корпоративна стратегія підприємства (11), а також враховуються можливості функціональних служб господарства (12).

Результатом об'єднаного аналізу має стати визначення привабливої конкурентної позиції СОБ (13) і, нарешті, відбувається формулювання відповідної конкурентної (ділової) стратегії підрозділу (14).

Оскільки події у конкурентному середовищі можуть розвиватися за різними сценаріями (оптимістичним, песимістичним, оптимальним), а, відтак, і результативність сформульованої конкурентної стратегії буде різною, наступним кроком має стати моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій (15) і оцінка конкурентоспроможності СОБ за кожного сценарію щодо обраної стратегії (16). Тут же визначають потребу в інвестиціях за кожного сценарію розвитку (17).

Нарешті, оцінивши сформульовану конкурентну стратегію і потребу в інвестиціях на її впровадження та підтримку за різних сценаріїв розвитку конкурентного середовища, приймають остаточне рішення (18 аб). Якщо воно негативне (18 б), повертаються до об'єднаного аналізу і починають повторну роботу по формуванню ділової стратегії. Якщо ж сформульована стратегія всіх і в усьому влаштовує (18 а), її затверджують, на основі неї і корпоративної стратегії формують свої стратегії функціональні підрозділи (19), а конкурентна стратегія доводиться до виконавців і починається серйозна робота менеджерів по організації виконання, контролю і коректуванню (при необхідності).

Конкурентну стратегію ми називали діловою, вважаючи ці поняття тотожними. Однак, в економічній літературі можна зустріти заперечення цьому. Насправді все просто: з точки зору мети стратегії – забезпечення конкурентних переваг – обидва визначення тотожні. Але з точки зору засобів досягнення мети, є певні розбіжності: ділова стратегія трішки ширша конкурентної, оскільки включає в себе не тільки те, як організовувати конкуренцію, але включає функціональні, організаційні та інші стратегії, направлені на досягнення ділового успіху, високої конкурентної переваги на ринку.

Література: [7-9].

ТЕМА 9.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

9.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

9.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх [10].

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Таким чином, призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;

б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять систему. Тобто вони взаємодіють між собою. Але основоположною серед них в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища (рис. 9.1).



Рис.9.1 – Система функціональних стратегій підприємства [9]

Специфічні чинники

Кожна функціональна служба (функція управління) має свої специфічні і найбільш загальні характеристики по яких їх розрізняють:

- а) мета;
- б) інформаційна база;
- в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- г) кадри певної кваліфікації;
- д) спеціальна технічна база і обладнання;
- е) специфіка планування;
- є) організація діяльності і управління;
- ж) мотивація діяльності і контроль .

Ці характеристики безумовно є одночасно специфічними чинниками, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

Загальні чинники

Крім того, функціональні стратегії розробляються з урахуванням наступних загальних чинників:

- змісту діяльності підприємства;
- взаємозв'язку змісту та напрямку впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства в цілому;
- характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому ;
- меж функціональних служб та сфер інтересів, що перехрещуються;
- сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб , у їх взаємодії;

- наявності вузько специфічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямками розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

Функціональні стратегії інколи називають субстратегіями.

Елементи функціональної стратегії

До структури функціональної стратегії входять наступні елементи:

- а) цілі даної функціональної служби, узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- б) характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- в) параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;
- г) основні напрямки їх розв'язання, тобто, напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- д) послідовність і взаємо узгодженість розв'язання завдань;
- е) перелік основних заходів по забезпеченню цілей і завдань.

9.2 Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

9.2.1. Маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій.

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують **методи** однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, «продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і т.д.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо [9].

Маркетингова стратегія набирає форми **маркетингового плану** (програми), що є базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегій підприємства. Та-кий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та

завдання маркетингу, стратегія маркетингу (загальна і за конкретними ринками) і бюджет маркетингу.

Примірні характеристики компонентів стратегії маркетингу та вибір стратегії маркетингу можна показати наступними чином (табл. 9.1 і рис. 9.2).

Таблиця 9.1

Примірна матриця стратегій маркетингу

Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик компонентів		
1. Обсяг ринку (Е)	(P11) невеликий (Е↓)	(P12) великий (Е↑)	
2. Конкуренція (К)	(P21) відсутня (К↓)	(P22) незначна (К)	(P23) висока (К↑)
3. Обізнаність споживачів (Ос)	(P31) відсутня (Ос↓)	(P32) наявна у меншості (Ос)	(P33) наявна у більшості (Ос↑)
4. Ставлення споживачів до ціни (Сц)	(P41) висока неприйнятна ціна (Сц↓)	(P42) згода сплачувати помірно (Сц)	(P43) згода сплачувати високу ціну (Сц↑)
5. Ціна (Ц)	(P51) низька (Ц↓)	(P52) середня (Ц)	(P53) висока (Ц↑)
6. Витрати на маркетинг (В)	(P61) низькі (В↓)	(P62) середні (В)	(P63) високі (В↑)

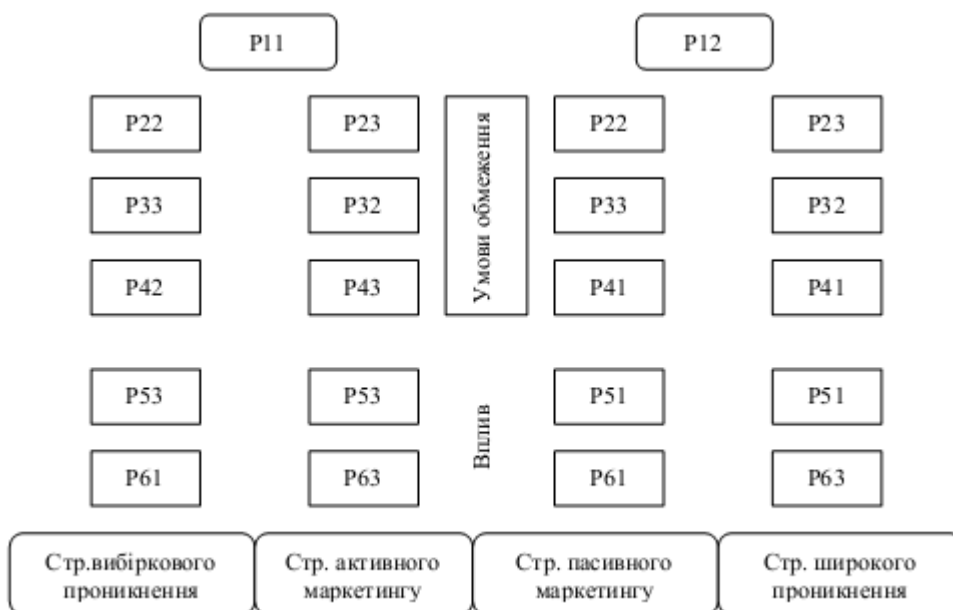


Рис.9.2 – Примірний вибір стратегій маркетингу

9.2.2. Виробнича (операційна) стратегія

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової [9].

Основні **завдання** виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні **альтернативні виробничі стратегії**:

1. Повне задоволення попиту – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: затрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д.

2. Орієнтація на середній попит. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

3. Орієнтація на мінімальний попит – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше.

4. *Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т.д.).*

Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

5. *Створення нового або частково нового виробництва* – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії.

6. *Орієнтація на суттєві зміни технології* – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення.

7. *Суттєві зміни в організації виробництва* – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

9.2.3. Стратегія персоналу

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій [9].

Стратегія персоналу має **в себе включати**:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Вимоги до стратегії персоналу

Завдання стратегії персоналу можна сформулювати так:

- головним завданням є кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну нові стратегії, концепцію трудозабезпечення і систему заходів по її реалізації;
- працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організовувати роботу по новому;
- ввести систему кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;

- не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства.

9.2.4. Фінансова стратегія підприємства

Названа стратегія теж надзвичайно важлива серед інших функціональних стратегій, оскільки без її позитивної реалізації неможливі будь-які інші стратегії господарства: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів [10].

Принципи розробки фінансової стратегії

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких *принципах*:

а) балансування матеріальних і фінансових потоків; б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;

в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;

г) фінансовий аналіз та контроль.

Завдання фінансової стратегії

а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;

б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;

в) забезпечення високих темпів зростання доходів;

г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;

д) вдосконалення структури капіталу підприємства;

е) бюджетування;

є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Деякі найголовніші напрямки фінансової стратегії

1. Фінансова стратегія розробляється переважно у формі *бюджету* (фінансового плану). Отже бюджет – найважливіша складова фінансової стратегії, найважливіший напрямок її розробки.

Фінансовий план або бюджет – це фінансовий документ в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства включає:

План доходів і видатків. Йдеться про очікувані доходи (прибутки) та їх розподіл;

План грошових надходжень і виплат (план руху готівки);

Плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють наступні *типи бюджетів* підприємства:

- Матеріальний бюджет – визначає кількість сировини і матеріалів по видах для реалізації стратегії;
- Бюджет закупок – конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;
- Бюджет праці – розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії.
- Бюджет адміністративних витрат – розраховує витрати на управління.

Бюджетування в умовах ринку зустрічається з певними *труднощами*. По-перше, прогнозовані показники грошових надходжень, що залежать від коливання обсягів продаж, можуть не співпадати з фактичними потребами у фінансах на той чи інший період. По-друге, якщо планувати бюджет по діючих нормативах, то він може неадекватно вплинути на ресурсозабезпечення обраної стратегії, якщо середовище суттєво зміниться.

В зв'язку з цим, в умовах нестабільного середовища, з метою уникнення названих і деяких інших труднощів бюджетування, здійснюють певні *нейтралізаційні заходи*. Серед них: а) застосовують методики гнучкого бюджетування, які передбачають розробку бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; б) розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища; в) зокрема, використовують метод нульового бюджетування – підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства.

2. Ще одним напрямом, завданням фінансової стратегії є *розробка ефективної структури капіталу* підприємства.

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства

3. *Проведення дивідендної політики* – теж важлива складова, важливий напрямок і завдання фінансової стратегії підприємства.

Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що направляється на інвестування (на нагромадження капіталу).

Існує декілька *теорій* дивідендної політики:

- дивіденди виплачуються лише після того, коли здійснено всі обов'язкові платежі і задоволено потребу у фінансуванні капітальних вкладень (інвестуванні);
- дивіденди на акції не впливають на ціну цих акцій;
- дивіденди – впливають на ціну акцій і є важливим показником вартості підприємства.

На *практиці* ж спостерігаємо наступне:

- підприємства, які швидко розвиваються, часто не виплачують дивідендів (або ж виплачують у мінімальних розмірах), а весь дохід, за вирахуванням обов'язкових платежів, скеровують на розвиток виробництва, тобто на інвестування.

- підприємства, які повільно розвиваються, навпаки, вартість акцій підтримують сплатою високих дивідендів, а тому власних коштів на інвестування і швидкий розвиток їм не вистачає.

При розробці фінансової стратегії названі виклади теорії і практики обов'язково враховуються, особливо для вироблення дивідендної політики, управління дивідендами. При цьому розраховують *коефіцієнт виплати дивідендів*, який є часткою від ділення дивідендів з розрахунку на акцію на дохід з розрахунку на ту ж акцію. Так от підприємства, які прийняли стратегію зростання, планують названий коефіцієнт невисоким, нерідко розраховуються не дивідендами, а новими акціями, кошти від яких направляють на чисті інвестиції, на прискорений розвиток виробництва. І, навпаки, реалізуючи стратегію стабілізації, можна вже більшу кількість доходу направити на дивіденди і коефіцієнт планувати вищим.

9.2.5. Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР)

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту [10].

Стратегія НДНКР буває *двох груп*:

- а) *інноваційна* (розробка цілком нової продукції) та б) *імітаційна* (імітацію існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДНКР можуть бути:

- а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);

- б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару в) різка зміна середовища, «технологічний прорив» конкурентів.

Види стратегій НДНКР:

- *наступальна* - означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;

- *захисна* – розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;

- *проникнення* – стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;
- *конгломератна* – її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства, оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає значних фундаментальних та прикладних розробок і носить ризикований характер;
- *реакції* – це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів

Матричний спосіб вибору стратегії НДНKP

Для прийняти рішення про перехід до нової стратегічної технології або вдосконалення існуючої, потрібно спочатку проаналізувати техніко-технологічний рівень виробництва, досягнення НТП і скористатись *матричною моделлю*, запропонованою науковцями КНЕУ (рис. 9.3).

		Рівень технології	
		Низький	Високий
Рівень освоєння технології	Високий	I. „Принада»	II. „Виграшне парі»
	Низький	III. „Загін для худоби»	IV. „Надійна готівка»

Рис. 9.3 - Матриця портфеля технологій

Основна ідея матриці технологій передбачає зіставлення рівня самої технології з рівнем її освоєння на підприємстві. І в результаті того, на якому квадранті матриці ідентифікувалась технологія підприємства, розробляються одна із альтернативних стратегій: а) продовження використання існуючої технології («виграшне парі»); б) стратегія поліпшення використання існуючої технології («надійна готівка»); в) стратегія «збирання урожаю», відмова від використання, ліквідація існуючого технологічного процесу («загін для худоби»).

9.2.6. Інші функціональні стратегії підприємства

1. *Організаційна стратегія.* Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців; в) розстановка кадрів для

забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій

2. *Екологічна стратегія.* Передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання: а) збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; б) збереження від забруднення повітряного басейну; в) збереження водного басейну; г) створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві тощо.

3. *Соціальна стратегія.* Передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

4. *Інформаційна стратегія.* Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії. Однак, на наш погляд, зважаючи на її важливість в стратегічному плануванні і управлінні її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

Література: [9, 10].

Тема 10.

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 10.1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору*
- 10.2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору*
- 10.3. Завершення формування і декомпонування стратегії*
- 10.4. Організація виконання стратегії підприємства*

10.1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору

В процесі корпоративного (портфельного) і конкурентного аналізів виявляють безліч *альтернативних* варіантів для *остаточного вибору* відповідної стратегії підприємства. Часто варіанти, які виглядають більш привабливими в смислі короткострокової рентабельності, будуть менш привабливими з точки зору досягнення довгострокових цілей і навпаки. Це складає серйозні труднощі для стратегічного вибору. Долати їх можна по двох напрямках.

Головні напрями (способи) вибору стратегій з альтернативних наступні [7]:

- якщо є можливість використати відповідну *комп'ютерну програму*, йдуть по шляху побудови всіх можливих комбінацій із встановлених в процесі стратегічного аналізу параметрів, оцінки їх щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і вибору найбільш оптимального варіанту.

- якщо ж відбір з багатообіцяючих комбінацій доводиться робити «вручну», найкраще скористатись *експертними методами*.

Чинники, що впливають на вибір стратегії з альтернативних

Чинників, які впливають на вибір стратегії безліч. Але до основних можна віднести наступні.

Розмір підприємства як один з головних чинників вибору його стратегії

- *розмір підприємства*. У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно по чисельності працюючих:

мале – до 99 ос., середнє – 100-499, велике – 500 і більше працюючих. На Україні градація інша – відповідно: 1-50, 50- 250, і понад 250 ос.

Стратегії малих підприємств

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Для полегшення вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати *матрицю Кіндрацької Г.І.* (рис. 10.1) [8].

		Товар малого підприємства:	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства:	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рис. 10.1 – Альтернативні стратегії малого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим рендом і який, внаслідок, продається по вищих цінах.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, вигравши у оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити на шляху франчайзингу. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Стратегії середніх підприємств

Стратегію середніх підприємств також можна відібрати користуючись матрицею Кіндрацької Г.І. (рис. 10.2). Зокрема [10]:

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні. А це означає, що мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару.

Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

		Темпи розширення ніші бізнесу:	
		помірні	швидкі
Темпи зростання підприємства:	високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

Рис.10.2 – Альтернативні стратегії середніх підприємств

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але при невмілому використанні даної стратегії існує ризик втратити ринки збуту.

Стратегія пошуку «загарбника» направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку.

Стратегії великих підприємств

Альтернативні *стратегії великих підприємств* достатньо широко викладені у попередніх розділах (5-8, рис. 5.1).

При стратегічному виборі у таких підприємствах можна також скористатися матрицею А.Томпсона і Дж. Стріклєнда (рис. 10.2), яка показує можливі загальні стратегії недиверсифікованої фірми [10]:

		Конкурентна позиція:	
		слабка	сильна
Темпи зростання ринку:	високі	1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Купівля іншого підприємства в тій же галузі (для підсилення конкурентних переваг). 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. Злиття або продаж більш сильній фірмі. 6. Закриття (як остання можливість).	1. продовження концентрації в одній і тій же галузі. 2. міжнародна експансія (якщо є така можливість). 3. Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства). 4. диверсифікація у суміжні галузі (для переносу досвіду із базової галузі).
	низькі	1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Злиття з конкуруючою фірмою. 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. „Збирання врожаю» та вихід з ринку. 6. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли).	1. Міжнародна експансія (якщо є можливість). 2. Диверсифікація в суміжні галузі. 3. Диверсифікація в нові галузі. 4. Спільні підприємства в нових галузях. 5. Вертикальна інтеграція. 6. Продовження стратегії концентрації (за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів).

Рис.10.3 - Матриця А. Томпсона і А. Стріклєнда для вибору можливих корпоративних стратегій відповідно до становища на ринку недиверсифікованих підприємств

Інші чинники вибору стратегій підприємства (крім його розміру)

- *стан галузі і позиція на ній підприємства.* Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. *Сильні* підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. *Слабкі* підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

- *привабливість ринку.* Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програваний ринок.

- *стратегії конкурентів.* Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються.

- *конкурентні переваги підприємства.* Також враховуються при стратегічному виборі.

- *цілі і місія підприємства.* Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови.

- *потенціал підприємства.* На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

- *особливості продукції,* що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша – складної побутової техніки чи електроніки.

- *стадія ЖЦТ і ЖЦП.* Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду.

- *витрати на виробництво та збут.* Підприємство з високими затратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії.

- *інтереси вищого керівництва,* власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його фірми, хоч можливо особливої потреби у цьому не було.

- *кваліфікація і якісний склад персоналу.* Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості.

- *зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій.* Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії.

- *ступінь залежності від зовнішнього середовища.* Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибрати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі.

- *фактор часу.* Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії.

- *наявність альтернативних варіантів стратегій.* Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність – принциповий підхід у фор-муванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

- *усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії.* Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрями усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А.Томпсоном і Дж.Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб уявити, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників.

До *зовнішніх чинників* вони віднесли: а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності; в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; д) ставлення до зовнішніх загроз.

До *внутрішніх чинників* віднесли: а) стратегічні цілі підприємства; б) критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень; в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; г) рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР. д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо).

- *фінансові ресурси підприємства.* Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки,

впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребують певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії.

- *рівень ризику*. Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі.

Зрозуміло, що врахувати при виборі стратегії підприємства в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо. Але цілі, фінансові можливості, інтереси власників і ризику враховують у першу чергу.

Таким чином, вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства - досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями.

10.2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору

При проведенні стратегічного вибору, врахувавши чинники, що справляють найбільший вплив на нього, відібрані кращі *альтернативні проекти атестують* з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об'єктивно і ми змушені на них безумовно зважати.

Обмеження стратегічного вибору з альтернативних проектів

Серед таких *об'єктивних обмежень*, які явно звужують чисельність альтернативних проектів, наступні [9]:

- *обсяги наявних фінансових ресурсів*. Навіть якщо стратегія, яку ми готові вибрати з альтернативних в якості єдиної, оптимальна по всіх оціночних параметрах, остаточне слово за можливостями її фінансування. Слід ґрунтовно в'яснити його джерела, зокрема чи не завищений ризик від позичок грошей під високі проценти;

- *рівень прийнятності для підприємства ризику*. Йдеться про те, що при виборі маємо в'яснити на який ризик по усіх параметрах може піти підприємство, щоб провести заплановані стратегічних зміни і досягти стратегічних цілей. При цьому враховують, що діапазон вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику – величини обернені. Чим більший ризик, тим менше варіантів стратегій можна відібрати і навпаки. Оцінку прийнятності і виправданості ризику знаходять у відповідях на запитання: а) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії?; б) до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії?; в) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії;

- *навики підприємства*. Наприклад, підприємство, що розбагатіло на випуску кондитерських виробів, зібралося випускати телевізори. Тут навики стануть головним обмежувачем. І така стратегія диверсифікації не зможе пройти;

- *рівень робочих зв'язків підприємства.* Теж серйозне обмеження, оскільки пошук цілком нових зв'язків з клієнтами, постачальниками, посередниками, забере неймовірну кількість часу і зведе нанівець прогнозовані конкурентні переваги. Хоча певне поєднання старих і нових зв'язків може забезпечити успіх. І все ж рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувачем;

- *протидія конкурентів.* Йдеться про врахування можливостей конкурентів активно протидіяти нашим стратегічним змінам на ринку. Наприклад, обираючи стратегію низьких цін, варто поцікавитись, а чи не зможуть конкуренти оголосити на наш хід ціновою війною.

Критерії стратегічного вибору

При виборі стратегії потрібно не лише враховувати чинники, обмеження але й оцінювати альтернативні стратегії з точки зору певних критеріїв відбору. *Критерії стратегічного вибору* – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести [9]:

- *відповідність стратегії місії і цілям підприємства.* Це найголовніший критерій;

- *відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;*

Відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його *сильним і слабким* сторонам.

- загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати:

а) наявність необхідних ресурсів;

б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;

в) допустимість можливих наслідків тощо);

- узгодженість стратегії : а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними.

Нехтуючи незначною специфікою, можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємства.

Методи стратегічного вибору

При стратегічному виборі використовують ряд відомих *методів*, зокрема: порівняння, факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання, матричні та інші. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів. Та найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є експертні методи особливо метод розробки сценаріїв.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії [10].

До найбільш поширених *експертних методів відбору* відносять наступні:

- *метод «мозкової атаки».*

Метод «мозкової атаки» означає колективну творчу генерацію ідей. По формі названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетингологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Дискусія повинна проходити без регламентування, невимушено, виступи, репліки мають бути спонтанними, по ходу появи ідей, припущень в результаті висловлювань колег.

Наслідком такої «мозкової атаки», має стати список, де всі пропозиції, припущення, міркування структуруються, класифікуються за певними параметрами, критеріями, обмеженнями та прогнозованими результатами.

- *метод Дельфі.*

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій. Розробив метод математик Хельмер. Анкети статистично опрацьовують, формують діапазон думок експертів (від – до) щодо оптимальності вибору того чи іншого показника анкети, тої чи іншої альтернативної стратегії. Після першого опитування діапазон думок експертів, як правило, надто широкий. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще 3-4 опитувань, перед початком яких кожного експерта знайомлять з результатами попереднього опитування. В ідеалі опитування варто проводити до повного збігу думок експертів, а реально – до отримання найвужчого діапазону суджень.

- *метод складання сценаріїв.*

Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства. Сценарій складається:

а) з характеристики дій, факторів і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;

б) описання їх можливих наслідків для підприємства.

Метод складання сценаріїв передбачає, що експерти, на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища підприємства, складають, як правило, три прогнозні сценарії розвитку подій у кожному із його середовищ: песимістичний, оптимістичний та найвірогідніший. А потім, прогнозують майбутній стан підприємства за кожного сценарію розвитку

подій при реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший альтернативний варіант, який в найбільшій мірі відповідає чинникам, обмеженням і критеріям відбору, особливо меті підприємства.

За даними *сценаріями* імовірного розвитку подій у середовищі підприємства експерти оцінюють альтернативні проекти, розраховують можливі наслідки для підприємства в разі впровадження кожного із них та відбирають найоптимальніший варіант, який і *стає стратегією підприємства*.

Сценарій як метод вибору стратегії можна показати на моделі (рис. 10.4) [10].



Рис. 10.4 - Сценарій, як метод вибору стратегії підприємства

В цілому всі елементи процесу вибору стратегії підприємства із альтернативних можна продемонструвати на моделі (див. рис.10.5).

10.3. Завершення формування та декомпонування стратегії підприємства

Розробка операційних стратегій

Завершальним етапом розробки стратегії підприємства, після формування корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій, є розробка *операційних стратегій*. Операційну стратегію формує кожен первинний підрозділ підприємства: цех, бригада, ферма, ділянка тощо.

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, діляниці), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються даного підрозділу.

Отже, щоденна діяльність підрозділу набирає двох видів:

а) стратегічний вид діяльності (забезпечення загальних стратегічних цілей та завдань підприємства і підрозділу, тобто забезпечення майбутньої прибутковості);



Рис.10.5 – Модель вибору стратегії підприємства з альтернативних [9]

б) *операційна діяльність* (забезпечення раціонального використання закріплених ресурсів, тобто забезпечення поточної прибутковості).

Оформлення стратегічного плану підприємства

Таким чином, здійснивши значні розрахунки і сформувавши корпоративну, конкурентні, функціональні і операційні стратегії, потрібно цю грандіозну роботу задокументувати, тобто перетворити на **стратегічний план** підприємства (див. рис. 1.3).

Стратегічний план підприємства, отже, – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджети реалізації плану.

Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

Примірний *стратегічний план підприємства* може включати:

- основні відомості про підприємство;
- основні результати SWOT-аналізу середовища підприємства: можливості, загрози, сильні і слабкі сторони;
- місія і стратегічні цілі підприємства;
- корпоративна базова стратегія підприємства (загальна, портфельна);
- конкурентні стратегії СОБ (ділові, бізнесові, стратегії конкурентоспроможності, конкурентних переваг);
- функціональні стратегії (техніко-економічні стратегічні плани функціональних підрозділів);
- операційні стратегії;
- інші стратегії підприємства: технологічна, соціальна, адміністративна і зведена бюджетно-фінансова стратегія – стратегічний фінансовий план підприємства;
- основні програми, проекти і бюджети реалізації стратегічного плану;
- основні показники стратегічного плану як орієнтири для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні показники стратегічного плану оформляють у вигляді таблиці. Склад цих показників, як і період планування може бути різним. Показники року планування (прийняття стратегічного плану) приймаються в таблиці в якості базових, а число періодів (n років, кварталів, місяців) залежать від горизонту стратегічного плану підприємства, X_1 , X_2 , X_n – періоди.

В історичному аспекті технологічна і соціальна стратегії почали розроблятися пізніше, але в даний час їх значення виросло досить помітно.

Адже *технологічна стратегія* – це симбіоз портфельної і конкурентних стратегій зі стратегією НДДКР. Ні змінити структуру бізнес-портфеля підприємства, ні забезпечити конкурентні переваги продукту чи підприємству неможливо без ефективної стратегії науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Результатом їх взаємодії, тобто

результатом реалізації технологічної стратегії мають стати нові технології, які і повинні забезпечити успіх названих стратегій і стратегічного плану в цілому.

Соціальна стратегія має забезпечити соціальну інфраструктуру розвитку стратегії, належні соціальні результати реалізації стратегічного плану підприємства. Тобто, в результаті реалізації стратегії підприємства соціальне становище його працівників повинно не тільки не погіршитись, а суттєво покращитись. Крім того, реалізація стратегії підприємства не може погіршувати соціальні параметри його зовнішнього середовища.

Адміністративна стратегія – це стратегія що виходить на всю систему стратегій підприємства, оскільки її завданням є організація втілення їх в життя, тобто реалізація стратегічного плану в цілому. Детальніше про неї – в останньому питанні теми.

Реалізація стратегічного плану і розвиток можливостей, що вимагає адміністративна стратегія, потребують стратегічного *бюджету*, який у свою чергу залежить від можливостей фінансування, які представляє *фінансовий план підприємства*.

Декомпонування стратегії

В основі стратегічного планування, в основі стратегічного плану підприємства лежить декомпонування стратегії.

Декомпонування стратегій підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Потреба в декомпонуванні стратегії викликається:

- а) необхідністю забезпечення взаємозв'язку між складовими системи;
- б) забезпечення взаємозв'язку між рівнями стратегічного планування.

А все разом потрібне для доведення до виконавців, успішної реалізації стратегії і досягнення стратегічних цілей.

Існує чимало різних підходів до декомпонування стратегії підприємства, залежно від ознак декомпонування [8]:

1. За рівнем управління.
2. За стадією життєвого циклу підприємства.
3. За характером поведінки на ринку.
4. За позицією в конкурентному середовищі.

Отож за *рівнем управління* розрізняють стратегії:

- корпоративну;
- конкурентну;
- функціональні;
- операційні.

За *стадією життєвого циклу підприємства*:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;

- стратегія реструктуризації підприємства.

За *характером поведінки* на ринку:

- *активна стратегія* – характеризується: а) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності); б) технологічною орієнтацією (розробка нової продукції, а потім використання можливостей ринку); в) наступальністю (намаганням випередити конкурента у випуску та продажу нової продукції;

- *пасивна стратегія* – характеризується: а) концентрацією діяльності на визначеній сфері; б) ринковою орієнтацією (вивчення потреб споживача передуює визначенню технологічних можливостей для розробки відповідного товару); в) обороною (захист своєї частки ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурента). Пасивна стратегія може набувати двох форм: а) рецептивна стратегія – використання перевірених управлінських рішень і методів при обмеженні інновацій; б) адаптивна стратегія – утримання серед новаторських фірм шляхом застосування новаторських рішень.

За *позицією в конкурентному середовищі*:

- *стратегія лідера на ринку* – підприємство займає ведучі позиції на ринку і активно їх відстоює за допомогою однієї з чотирьох стратегій конкурентної боротьби:

а) лідера в інноваціях – ведучі позиції у створенні нових продуктів і систем їх доведення до клієнтів; б) стратегія закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін; в) стратегія конфронтації – швидкі адекватні дії у відношенні виклику, що кидається шляхом цінових випадів проти атакуючого, просування свого продукту на його ринку, проникнення в його мережу розподілу тощо; г) стратегія війни з конкурентом – потужна критика, вплив на його оточення, переманювання співробітників тощо;

- *стратегія виклику*, що кидається ринковому оточенню. Її проводить достатньо сильне підприємство, яке ще не займає позиції лідера. Стратегічна мета росту таких фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх у інших. Напрями атаки: а) на лідера, б) на слабшого і дрібнішого конкурента. Способи атаки на лідера: а) прямий відкритий удар по лідеру – сила на силу, удар не по слабких, а по сильних сторонах. Перемагає той, у кого потужніші ресурси або сильніші переваги; б) флангова атака – удар по слабких сторонах лідера. Це або регіон, де лідер не має сильних позицій, або потреба, яку не покриває продукт лідера; в) атака в усіх напрямках – і по сильних, і по слабких позиціях лідера. Це може зробити лише дуже сильне підприємство оскільки ця стратегія передбачає просування на всі ринки лідера і на всю його продукцію; г) обхідна атака – підприємство не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який виманює лідера і маючи там перевагу, перемагає його. Поширений приклад – створення продукту, що відкриває нову географію ринків або впровадження цілком нової технології; д) партизанська боротьба, яку проводять невеликі підприємства, яким не під силу інші способи боротьби з лідером. Суть:

підприємство вибирає слабкі ринки лідера і атакує досить швидко, щоб отримати перевагу. Мета – застати лідера зненацька, зібрати „здобич» і вийти з атаки без втрат;

- *стратегія послідовника* – це така стратегія конкурентної поведінки, коли підприємство не намагається атакувати лідера, однак жорстко охороняє свою частку ринку. Воно намагається утримати своїх клієнтів, хоча не відмовляється зайняти частку новоствореного ринку. Така стратегія уникає інтенсивної і дорогої конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є досить високоприбутковою;

- *стратегія конкуренції підприємства, що знає своє місце на ринку.* Здійснюється шляхом концентрації на пошуку і захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті більш сильними конкурентами. Щоб успішно вести бізнес у таких нішах підприємство повинно мати дуже строгу спеціалізацію, розвиватись у межах допустимих темпів, мати сильного керівника.

Здійснюючи документування розроблених на підприємстві стратегій (розробку стратегічного плану, а також програм, проектів і бюджетів їх реалізації), ще раз проводять *декомпонування* стратегії підприємства, особливо за рівнями управління, з метою остаточно переконатись, що складові стратегії підприємства дорівнюють її параметрам, що сума цілей і функцій по їх забезпеченню всіх рівнів управління відповідають загальним стратегічним цілям підприємства його корпоративній стратегії. Таким чином:

Декомпонування стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, як уже зазначалося, двом ознакам:

- виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу;

- міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Цього, зокрема, досягають і шляхом розробки *програм* та *проектів* реалізації стратегічного плану. Виникає проблема *управління проектами, реалізації стратегічного плану підприємства в цілому.*

10.4. Організація виконання стратегії підприємства

Забезпечення єдності поточної і стратегічної діяльності

Формування стратегії і стратегічного плану підприємства завершено. Постають чергові завдання по організації їх виконання [7]:

- скоординувати стратегічні дії з оперативними, тобто стратегічного плану з поточними планами підприємства (середньостроковим – тактичним і

короткостроковими – річним, квартальним, місячними, по періодах обіт тощо);

- розробити програми і проекти що будуть застосовуватися в рамках стратегії та процедури для оцінки, вибору і реалізації проектів (управління за проектами);

- виробити тактику подолання опору стратегічним змінам;

- привести у відповідність зі стратегією організаційну структуру підприємства;

- привести у відповідність зі стратегією організаційну культуру підприємства, стиль управління та інші завдання.

Програми – це детально відпрацьовані *основні напрямки* реалізації стратегії підприємства. Наприклад: програма впровадження нової технології, програма кадрового забезпечення стратегії, програма вдосконалення організації виробництва та інші.

Проекти – *основні форми* реалізації стратегії підприємства, тобто це проблемні завдання, замисли, що конкретизують стратегію підприємства з досить детальним обґрунтуван-ням необхідних параметрів, засобів, графіків виконання, визначенням конкретних виконавців та оформлення їх у вигляді організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

В результаті координації стратегії з поточними планами, розробки програм і проектів, діяльність підприємства і всіх його структурних підрозділів зосереджується на реалізації двох груп завдань: *стратегічних і поточних*.

Поточна діяльність направлена на реалізацію тактичних і оперативних планів, їх програм, проектів і бюджетів, що забезпечують раціональне використання наявних ресурсів задля отримання цільового поточного прибутку.

Оперативні плани *досягаються* за допомогою програм, проектів і бюджетів, розроблених для кожного постійного функціонального підрозділу підприємства: цеху, бригади, ферми, заводу, СОБ т.д. і розраховані на календарний строк виконання: короткострокові на рік і менше – тиждень, місяць, квартал, сезон; середньострокові (тактичні) – від одного до 3-х років; довгострокові – понад 3 роки. *Контроль* за поточними планами будується в кінцевому підсумку на порівнянні фактичного і планового прибутку, резервах його росту.

Стратегічна діяльність направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проектів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість в майбутньому.

Стратегічна діяльність *реалізується* через програми, проекти і бюджети, які розробляються інакше ніж поточні.

По-перше, такі проекти обмежені в часі і потребують спільної участі всіх або більшості функціональних служб, розробляється тимчасовими

організаційними формуваннями. Після завершення чергового проекту, команда, що його виконувала, розпускається, а її учасники повертаються у свої підрозділи або перегруповуються, щоб розпочати новий проект.

По-друге, стратегічні проекти, на відміну від поточних, мають різні (не календарні) строки виконання, а *контроль* за стратегічною діяльністю будується на відношенні до ризику.

Баланс пріоритетів між стратегічним і оперативним плануванням залежить в першу чергу від мобільності зовнішнього середовища. Якщо попит на ринках збуту продукції стабільно зростає, технологія виробництва теж залишається стабільною і переваги споживачів міняються повільно – пріоритет надається оперативній діяльності і відповідно оперативному (поточному) плануванню. Якщо ж зовнішнє середовище надто мінливе, нестабільне (як на Україні) і рівень попиту близький до насичення – пріоритет надається стратегічній діяльності і стратегічному плануванню, альтернатива якому – банкрутство.

Організація стратегічних змін на підприємстві

Завершивши стратегічне планування, прийнявши до реалізації стратегічні проекти, паралельно з формуванням адекватних стратегічному управлінню організаційних структур і культури, наполегливо проводять *стратегічні зміни*, долаючи потужний опір.

Стратегічні зміни – це зміни, зв'язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару, чи нової технології відповідно до стратегічного плану.

Стратегічні зміни на підприємстві бувають *трьох рівнів* [10]:

- *помірні зміни* – коли підприємство виводить новий продукт на новий чи уже освоєний ринок. Тобто проходять зміни переважно в маркетингу;

- *радикальні зміни* – пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в середині підприємства, зумовлені його поділом чи злиттям з аналогічною фірмою. Зміни тут відбуваються уже в номенклатурі, оргструктурі, оргкультурі тощо;

- *докорінна реорганізація* – це зміни, що забезпечують перехід підприємства у зовсім іншу галузь. Тут зміни носять докорінний характер: в номенклатурі, ринках збуту, складі ресурсів, технології тощо.

Будь-яка зміна, як відомо, *зустрічає опір*. Тим більше – стратегічна, від проведення якої нерідко залежать людські долі. А тому, приступаючи до стратегічних змін на підприємстві, треба бути готовим прикласти особливі зусилля:

- а) на передбачення характеру, направленості і сили опору, форм його прояву;

- б) до послаблення опору;

- в) проведення стратегічних змін.

Опір передбачають по комбінації *двох параметрів*:

- а) прийняття чи не прийняття змін, тобто *наявність опору*;

б) *форма опору* (відкрита чи прихована).

Виясняють це *шляхом* співбесід з окремими працівниками чи групами, анкетування, проведення нарад, зборів колективів тощо.

І, користуючись *матрицею «зміна-опір»*, визначають як розподіляється персонал фірми по квадрантах матриці, відповідно до чого *планують певні заходи* по зменшенню опору змінам (рис. 10.5).

До кожної з груп *свій підхід*:

- а) на групи 1 і 3 в проведенні стратегічних змін можна опиратися;
- б) щодо груп з квадрантів 2, 4 слід з'ясувати насамперед причини неприйняття змін, провести роз'яснюючу роботу;
- в) стосовно ж тих, хто і після не зрозуміє необхідності змін, можна зробити навіть оргвисновки.

Форма опору	Ставлення до змін	
	сприймаються	не сприймаються
Відкритий	1. Прихильники	2. Противники
Прихований	3. Пасивні прихильники	4. небезпечні елементи

Рис. 10.6 - Матриця «Зміна-опір»

Стилі стратегічного керівництва

Для подолання опору і проведення стратегічних змін, залежно від ситуації і організаційної культури, що існує чи формується, менеджери використовують наступні *стилі керівництва* [9]:

- *конкурентний* – акцент робиться на силу, примус, людину просто заставляють без особливих роз'яснень поступати так, як вимагає стратегія. Розв'язання такого конфлікту передбачає наявність переможця і переможенного;

- *компроміс* – помірна наполегливість менеджерів, намагання роз'яснити і порозумітись, навіть скооперуватись з тими, хто виступає проти змін;

- *співробітництво* – менеджери проводять зміни на основі кооперації з тими, хто чинить опір.

- *приспосовування* – намагання співпрацювати з опонентами при дуже слабкому наполяганні на проведенні змін.

- *самоліквідація* – менеджери навіть не шукають шляхів співробітництва з тими, хто чинить опір і не проявляють особливої наполегливості у проведенні змін, має місце самоплив.

Методи проведення стратегічних змін

Нарешті, *методи*, що застосовуються при проведенні стратегічних змін можуть бути наступними [10]:

Примушування – коли стратегічні зміни проводять під значним адміністративним тиском. Застосовується в умовах гострого дефіциту часу.

Переваги – швидкість. Недоліки – значний опір, значні моральні і матеріальні втрати, негативні, як правило, соціальні наслідки.

Переконання і залучення – коли персонал переконують в необхідності змін і навіть залучають до співпраці. Застосовується, як правило, в комбінаціях з послідовними методами і в тих же умовах. Переваги – персонал іде на зміни свідомо, поводить себе добросовісно, а отже сприяє змінам. Недоліки – повільність.

Адаптаційний – коли створюють умови для привикання до змін. Застосовують в умовах достатнього запасу часу і високої передбачуваності середовища. Переваги – невисокий опір і легкість проведення змін. Недоліки – повільність змін.

Кризовий – коли зміни проводять у надто мінливому і не передбачуваному середовищі, що загрожує існуванню підприємства. Тобто проводять в умовах загрози виживанню. Переваги – низький опір, оскільки страх перед банкрутством вищий ніж перед змінами, має місце навіть підтримка змін. Недоліки – ризик провалу.

Метод *управління опором* – застосовують тоді, коли часу для проведення змін більше, щоб не застосовувати примушування, але менше, щоб застосовувати адаптаційний метод. Тобто застосовується в умовах помірної терміновості змін, при переривчастих змінах середовища, що постійно повторюються. Переваги – невисокий опір, пристосування до часу, значний ріст досвіду. Недоліки – складність, оскільки має місце поетапний плановий підхід, причому планування і проведення змін відбувається майже одночасно.

Контроль і коректування стратегічного плану

При здійсненні на основі стратегічного плану стратегічних змін, виявляються помилки, допущені на певних етапах його формування або ж, внаслідок різкої, не прогнозованої зміни середовища, окремі достатньо обґрунтовані елементи плану стають малоефективними а то і шкодять стратегічному розвитку.

Отож логічно виникає гостра необхідність *постійного контролю і коректування стратегічного плану в процесі його реалізації*. При цьому, інколи здійснюють зворотний зв'язок, повертаючись навіть до перегляду місії чи окремих цілей, повертаються на певні етапи формування стратегії і роблять нові додаткові розрахунки та коректування стратегічного плану (див. рис. 1.2).

Література: [7-10].

Список використаної літератури

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И.Ансофф ; [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 2009.– 358 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф ; [пер. с англ.] – СПб.: Питер,2009.– 416 с.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учеб. / О.С.Виханский. – 2-е изд. – М.: Гардарики,2008.– 296 с.
4. Герасимчук, В.Г. Розвиток підприємства : діагностика, стратегія, ефективність / В.Г.Герасимчук. – К.: Вищ. шк.,2011.–266 с.
5. Друкер,П. Як забезпечити успіх у бізнесі : новаторство і підприємництво / П.Друкер ; [пер. з англ.].– К.: Україна,2014.–319 с.
6. Кіндрацька, Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посіб. / Г.І.Кіндрацька. – Львів : Кінапрі ЛТД ,2014.–263 с.
7. Немцов, В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Д.Немцов, Л.С.Довгань. – К.: Україна, 2012.– 560 с.
8. Оберемчук, В.Ф. Стратегія підприємства : курс лекц. / В.Ф. Оберемчук.– К.: МАУП, 2010.–128 с.
9. Портер, М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; [пер. з англ.] – К.: Основи, 2007.–300 с.
10. Саєнко, М.Г. Стратегія підприємства / М.Г.Саєнко. – Т.: ТАЙП, 2013.– 215 с.